مكتبة الإدارة الجديدة

السياسات الإدارية في عصر المعلومات

أ. د. على السلمى
أستاذ الإدارة – كلية التجارة
جامعة القاهرة
نائب رئيس الجمعية العربية للإدارة

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

المطابع ١٢ ش نوبار لاظوغلى ت: ٣٥٤٢٠٧٩

المكتبة { ١ ش كامل صدقى الفجالة ت: ٥٩٠٢١٠٧
٣ ش كامل صدقى الفجالة ت: ٥٩١٧٩٥٩

السياسات الإدارية
فى
عصر المعلومات



بسم الله الرحمن الرحيم



المحتـــويات

الموضــوع

مقدمة

١ - « الإدارة » هى العنصر الأساسى المحرك والموجه لحركة المجتمع فى كافة المجالات ، من قطاعات الإنتاج السلعية والخدمات الإنتاجية أو الاقتصادية ، إلى خدمات التعليم والصحة ، والترفيه والثقافة ، إلى شئون الحكم والسياسة والحرب والسلام .

٢ - وقد تطورت مفاهيم الإدارة تطوراً بالغاً فى السنوات الأخيرة ، حتى كاد أن يختلف تماما ما كان معروفاً عنها فى سنوات ما قبل عصر المعلومات، عما هو شائع عنها فى عصرنا الحالى ... عصر المعلوماتية والثورة التكنولوجية .

٣ - ولم تعد الإدارة كما كانت مجموعة من المبادئ والمسلمات ، كما لم تعد منحصرة فى أنماط وهياكل ثابتة ، أو أساليب وتقنيات تعتمد على المهارات الفردية للمدير الموهوب ، وإنما أصبحت الإدارة حقلاً واسعاً فى المعرفة المتجددة والمستمدة من علوم مختلفة ، وأضحت تتمثل فى نماذج MODELS تتسم بالحركية والتطور ، وتعتمد على تقنيات تقوم أساسا على العمل الجماعى TEAMWORK لفرق من الخبراء والمختصين ، يعملون فى تناسق وتفاعل .

٤ - أما منظمة الأعمال ذاتها Business Organization فقد اختلفت من حيث الشكل والمضمون ، وتحولت من هيكل هرمى يضم مجموعة من التقسيمات المنعزلة بعضها عن بعض ، ومجموعات من الوظائف المستقلة وغير المتفاعلة ، فأصبحت كائنا متطورا يتعلم وينمو ويتفاعل ويتسم بالذكاء [Learning, adaptive, Intelli- gent] ويتشكل من مجموعات من الفرق Teams أو الدوائر Circles أو الكيانات الإستراتيجية Strategic units تقوم كل منها على تنفيذ مهام متكاملة تتخذ شكل « المشروع » Project ولها كل الصلاحيات وعليها كل المسئوليات وصولاً إلى نتائج محددة . وتلك الكيانات الديناميكية تتفاعل وتتشابك فى منظومة حية Network .

٥ - كذلك اختلف مفهوم « المدير » وتحول من إنسان له صلاحيات ويمارس السلطة من موقع منفرد فى قمة الهيكل التنظيمى ، وأصبح المدير « قائداً » يشارك جنوده العمل ويعيش حركة التنظيم عضواً فعالاً ، دوره الأساسى تقديم الرؤية والتوجيه والمساندة والتيسير.

٦ – هذه التطورات الجذرية فى مفهوم الإدارة وأساليبها ، وإن شملت عناصر وأبعاد العمل الإدارى كله ، فهى أيضا قد طالت بعداً هاماً من أبعاد الإدارة وهو « سياسات وإستراتيجيات الإدارة » .

فقد كان العهد سابقاً بأن تضع الإدارة مجموعة من السياسات فى صورة قواعد ، أو ضوابط ، أو مؤشرات ، لضبط الأداء وحصره فى حدود ترسمها الإدارة ، وتجعل الخيوط كلها فى نهاية الأمر معلقة بتوجهات الإدارة . وكانت تلك السياسات تتصف عادة بالاستقرار [ناهيك عن الجمود] ، وتحتويها لوائح وأنظمة تصدر من السلطة الأعلى فى المنظمة ، ويصعب تغييرها أو تطويرها .

٧ – ولكن الوقع السريع للأحداث فى عصر المعلومات ، والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة ، والحركة الدائبة للأسواق والمستهلكين [العملاء] والتطورات اللاهثة والمبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا فى جميع المجالات فرضت على الإدارة ضرورة أن تعيد صياغة سياساتها ، وأن تزرع عناصر المرونة والحركية فى قلب تلك السياسات ، وأن تشرك العاملين المختصين فى صنع السياسات وتطويرها [وليس فقط الامتثال لها وتنفيذها] .

٨ – من أجل ذلك أصبحت دراسة السياسات والإستراتيجيات الإدارية موضوعا هاما فى الكم الإدارى الحديث . كيف تصنع السياسة ، وكيف تقدَّم ، وكيف تعدل وتتطور. وماهية الإستراتيجية الإدارية ، عوامل بنائها وأساليب ومراحل صنعها ، وكيفية تطبيقها . وعلاقة ذلك كله بمجموعة السياسات والتقنيات التى تعتمدها الإدارة فى مرحلة معينة من مراحل تطور المنظمة .

٩ – وقد أصبح تعبير « الإدارة الإستراتيجية » هو التعبير الشائع للدلالة على ذلك التوجه الإدارى المعاصر الذى يتبنى مجموعة المفاهيم المتطورة للإدارة ، وينسجها فى هيكل من الإستراتيجيات التى توجه العمل الإدارى وتنظم توظيف الموارد المتاحة للإدارة ، وتساند الإدارة [والمنظمة] فى تفاعلها مع المناخ وعناصر وعوامل التغير فيه .

١٠– وسوف نقدم فى هذا الكتاب عرضا وافياً بإذن الله لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية ، والسياسات الإدارية ، ومداخل تصميمها وتوظيفها لخدمة الهدف الأساسى فى كل منظمة ، وهو تطوير الأداء الكلى وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة ... أى تحقيق رضا العميل والتميز فى السوق ، بما يؤدى إلى **الربحية ، النمو ، والفعالية .**

وينقسم الكتاب إلى ثلاثة أجزاء رئيسية : -

الجزء الأول : ويتناول مفهوم السياسات الإدارية وأنواعها وأسس تحديدها . ومصادر المعلومات اللازمة لبنائها وتعديلها ، ونماذج من السياسات المعمول بها فى منظمات أعمال فعلية فى الواقع العربى .

الجزء الثانى : ويتناول مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وأسس المدخل الإستراتيجى فى الإدارة المعاصرة .

الجزء الثالث : ويتناول قضية تطوير الأداء الكلى ، وأنواع السياسات والإستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافه وإعلاء مستوياته .

ويشمل كل جزء مباحث تتناول نماذج تطبيقية ، وشروحا توضيحية للمفاهيم والمسببات المؤدية إلى تعاظم أهمية المدخل الإستراتيجى فى الإدارة المعاصرة .

وعلى الله قصد السبيل ،

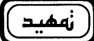
أ . د . على السلمى

القاهرة يناير ١٩٩٥

الجـزء الأول

السيـاسـات الإدارية





السياسات الإدارية هى تلك المجموعات من القواعد والتوجيهات التى تصدرها الإدارة العليا للمشروع لترشد العاملين فى أداء وظائفهم وتتخذ أسساً ومعايير فى اتخاذ القرارت .

وتتأثر الإدارة العليا فى وضعها لتلك السياسات بالظروف العامة المحيطة بالمشروع (أو ما نطلق عليه المناخ) ، كما تتأثر أيضاً بالأوضاع والخصائص الذاتية للتنظيم . ومن ثم فإن تحليل خصائص المناخ وتفهم الأوضاع التنظيمية الداخلية من الأعباء الأساسية للإدارة العليا فى المشروعات الحديثة .

وانطلاقاً من السياسات الإدارية ، تشرع الأجهزة الإدارية المتخصصة فى رسم إستراتيجيات محددة لأنشطة المشروع تحدد الأساليب الدقيقة التى تلجأ إليها الإدارة للإفادة من الموارد المتاحة لها بشكل أمثل . كذلك تعد الخطط بعيدة المدى فى ضوء تلك السياسات والإستراتيجيات.

ويناقش الجزء الحالى أهمية السياسات الإدارية ودور الإدارة العليا فى إعدادها . ثم ينطلق إلى تحليل أثر المناخ والأوضاع التنظيمية على عملية بناء السياسات الإدارية .

ونقدم فى ختام هذا الجزء نماذج تحليلية لعدد من السياسات الإدارية .



المبحث الأول

دور الإدارة العليا وأهمية السياسات الإدارية

مقدمة للسياسات الإدارية :

إن الرئيس الأعلى لأى منظمة (شركة أو مؤسسة أو أى مشروع آخر) يجب أن تتوافر فيه صفات وخصائص القائد الذى يعلم كل شىء عن أجزاء المنظمة التى يديرها ، وكذلك يحيط بأنواع العلاقات المتداخلة بين تلك الأجزاء . ويعلم رئيس المنظمة أيضاً أن تخلف أى جزء منها لاشك يؤثر على قدرة المنظمة كلها ، حيث إن هذا الفشل الجزئى يمتد ليشمل بقية الأجزاء ويتسبب فى انهيار الكفاءة الكلية . ويمارس هذا الرئيس رقابته على الأداء من خلال أدوات رقابية مختلفة يسيطر عليها بنفسه أو يصل إليها من خلال معاونيه ، ومن ثم يستطيع أن يعدل من اتجاه العمليات فى المنظمة ، ويؤثر فى أداء كل جزء فيها وصولا إلى الأداء الأمثل Optimum Performance .

ولابد أن ندرك أن النشاط الجارى فى أى منظمة ليس غاية فى ذاته ، بل إن هناك أهدافاً ونتائج محددة يبغى رئيس المنظمة تحقيقها من خلال هذا النشاط .

ويهتم العاملون بالمنظمة عادة بأساليب العمل الداخلية والظروف الذاتية للمنظمة مثلهم فى ذلك مثل رئيسها الذى يولى اهتمامه (إضافة إلى ذلك) إلى المناخ المحيط Environment ، بل ويحاول أيضاً أن يتنبأ بأوضاع ذلك المناخ فى المستقبل .

ورئيس المنظمة إذ يمارس تلك المهام يماثل تماماً قائد الطائرة الذى يدرك أنها عبارة عن مجموعة من الأجزاء إلا أن النجاح والسلامة فى طيرانها يتوقف على الأداء المتكامل المتناسق لتلك الأجزاء جميعاً والانتظام الداخلى لمكوناتها بالإضافة إلى مناسبة الظروف الخارجية التى تطير فيها . وقبل إقلاع الطائرة لابد أن يتوافر لدى قائدها معلومات أساسية عن المسار الذى ستتخذه فى رحلتها وتقدير صحيح لأنواع المعوقات التى يمكن توقعها فى ذلك المسار حتى يتم تفاديها . كذلك يحصل قائد الطائرة على تقديرات للأحوال الجوية واتجاهات الرياح وسرعتها ، أى أن قائد الطائرة يحصل قبل الإقلاع على معلومات تتعلق بالجوانب الحيوية الآتية :

١ – الهدف المحدد .

٢ – الإمكانيات المخصصة للرحلة (المساعدين ، الفنيين ...) .

٣ – المناخ المحيط (وتقديرات للتغيرات المنتظرة فيه) .

٤ – خطة الطيران (المسار ، الارتفاع ، السرعة ...) .

وقبل أن يقلع لابد لقائد الطائرة أن يحصل على موافقة الرقابة الأرضية للطيران التى تعلم خطته وهدف رحلته ، والتى لابد له من الرجوع إليها لإحداث أى تعديل فى مساره أو خطته عموماً . نفس هذا الموقف يجد رئيس أى منظمة نفسه فيه . إنه يعمل لتحقيق أهداف محددة (قد يشارك هو فى اختيارها) ، وتخصص له موارد محدودة (قد تكون أقل من اللازم ، ويطالب هو بتنميتها وزيادة كفاءتها) ، وهو يمارس عمله فى ظل إطار متكامل من الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية يكوِّن ما نسميه « المناخ » ، كذلك هو يبلور أهدافه وإمكانياته فى شكل خطط وإستراتيجيات يعدلها ويطورها حسب التغير فى الظروف المحيطة ، وأخيراً فرئيس المنظمة (شأنه فى ذلك شأن قائد الطائرة) يعمل تحت رقابة أجهزة وهيئات رقابية مختلفة تتابع نشاطه وتقيم إنجازاته وتحدد مدى كفاءته ، ولابد من الرجوع إلى هيئات إشرافية عليا للحصول على موافقاتها بتعديل الأهداف أو تغيير الإستراتيجيات .

إن الشركة (المنظمة) حين تبدأ أوجه نشاطها المختلفة سعياً لتحقيق الأهداف المحددة تفاجأ بتغييرات فى المناخ . وبعض تلك التغييرات يمكن للإدارة أن تعالجها بتعديلات فى عمليات المنظمة دون تغيير أساسى فى الخطط الإستراتيجية . والبعض الآخر من التغييرات المناخية يتطلب لمواجهته ضرورة إدخال تعديلات على خطط المنظمة الإستراتيجية ، وقد تضطر المنظمة فى بعض الأحيان إلى تغيير أهدافها .

بنفس المنطق فإن قائد الطائرة يجد نفسه فى مواقف تتغير فيها ظروف الطيران بحيث يكون من الضرورى إدخال تعديلات تتفاوت حدتها حسب نوع التغيير فى الظروف .

وقد اخترنا مثال الطائرة ودرجة الشبه بين أعمال قائدها من ناحية وبين رئيس المنظمة من ناحية أخرى لسببين : **الأول** أن عملية تطوير وتنمية صناعة الطائرات ومهنة الطيران قد تدرجت فى مسار مواز تقريباً لعملية تنمية وتطوير مبادئ ومفاهيم الإدارة

الحديثة . والسبب الثانى (والأهم) أن هذا المثال يسمح بإدراك الفرق بين مشكلات الإدارة العليا فى الدول المتقدمة من ناحية ومشكلاتها فى الدول النامية من ناحية أخرى . إن رئيس شركة فى إحدى الدول المتقدمة يمكن تمثيله بقائد مدرب تدريباً عالياً يقود طائرة حديثة متطورة فى رحلات بعيدة المدى تطوف حول العالم . وفى أثناء طيرانها يتوافر للطائرة كل المعدات والآلات الحديثة ، ويتوافر لها عوامل الصيانة والمراجعة المستمرة ، كما أنها تكون مجهزة بآلات تغذى قائدها بمعلومات مستمرة ومتجددة عن مستوى الأداء وتنذره بالتالى إلى احتمالات الخلل أو الخطأ فى بعض الأجزاء . ومن ثم يستطيع القائد أن يتخذ قرارات سريعة لتصحيح الأوضاع وتفادى الأخطاء والانحرافات . أى أن قائد الطائرة الحديثة يعمل فى إطار نظام كامل للمعلومات يوفر له الأساس الصحيح لاتخاذ القرارات السليمة . كذلك فإنه قبل إقلاع الطائرة تتوافر عادة الإمكانيات والمعلومات التى تجعل تخطيط الرحلة تخطيطاً متكاملاً وشاملاً عملية ممكنة ويسيرة . وتعمل مصادر المعلومات المتجددة طوال الرحلة على تنبيه القائد بكل التغييرات المحتملة فى ظروف الطيران مما يساعده على إدارة الرحلة بكفاءة عالية وبأقل قدر من التدخل من جانب أجهزة الرقابة الأرضية .

على العكس من ذلك فإن أغلب المنظمات والمؤسسات فى الدول النامية تماثل حالة الطائرات القديمة التى كانت تستخدم فى الثلاثينات . فهى تحتوى على آلات ومعدات قديمة وغير متكافئة مع متطلبات العصر . كذلك فهى تعانى من تخلخل نظام المعلومات وعدم قدرته على توفير كل البيانات اللازمة بدقة كافية أو فى الوقت المناسب . ومن ثم نجد القائد فى تلك الحالة يعتمد فى قراراته على « الخبرة » أو على « الإحساس » وليس على القياس العلمى السليم للأمور . وفى تلك الظروف فإن قدرة القائد على التنبؤ بالأحوال المناخية والتعامل معها تصبح محدودة إلى درجة بعيدة ، ومن ثم نجد اعتماده على المصادر الخارجية للمعونة يزيد ، وكل تلك الأمور تجعل التنبؤ بالنتائج صعبا وغير دقيق وينتهى الأمر بتدخل واضح من جهات الإشراف والرقابة لوضع الأمور فى نصابها ، ومع كل تدخل جديد تزداد الصورة اختلالا .

ففى كثير من الدول النامية تمارس الإدارة فى المنظمات المختلفة أعمالها فى ظروف غير مواتية تتمثل فيما يلى :

١ - نقص الموارد الأساسية وتهالك المتاح من إمكانيات مادية .

٢ – تخلف الأساليب والطرق المستخدمة لأداء العمليات الأساسية .

٣ – نقص المعلومات وعدم القدرة على توصيل المتاح منها بالجودة المطلوبة أو فى الوقت المناسب .

٤ – تعدد جهات الإشراف والرقابة وتداخلها .

كل تلك الأمور تنعكس على الإدارة فى المشروعات المختلفة فنجدها تعانى من أمراض وعيوب أساسية أهمها :

١ – عدم وضوح الأهداف وتناقضها .

٢ – عدم القدرة على التخطيط بعيد المدى وتخلف مفهوم التخطيط عموماً .

٣ – الارتكان إلى أشكال من التنظيمات الإدارية غير المتناسبة مع متطلبات العمل واتصافها أساساً بالجمود وعدم القابلية للتطور .

٤ – عدم القدرة على التنبؤ الدقيق ، ومن ثم فإن أهم أساليب الرقابة الشائعة هى الرقابة بعد الأداء وهدفها تصحيح الأخطاء (إن أمكن) وليس الرقابة المانعة التى تقى من الخطأ وتمنع الانحراف .

٥ – الاعتماد على التقدير الشخصى فى الإحساس بالمشكلات واستخدام معايير غير موضوعية فى الحكم على الأمور واتخاذ القرارات وتقييم النتائج .

ولابد لنا من الإشارة إلى أن هناك بالدول المتقدمة شركات ومؤسسات تعانى من نفس الأمراض والعيوب الإدارية السائدة فى الدول النامية ، كذلك توجد بتلك الأخيرة شركات ومؤسسات تستخدم أحدث أساليب الإدارة وتعمل وفقاً لنظم وفلسفات إدارية متطورة وفعالة . ولكن المنطق الأساسى الذى يرتكز عليه هذا الكتاب أن هناك فروقاً أساسية وواضحة بين السياسات والإستراتيجيات الإدارية وأساليب التخطيط فى كل من الدول المتقدمة والدول النامية ، إذ تتصف تلك الأخيرة بصعوبة التنبؤ بالمناخ الإدارى ، وقصور مصادر المعلومات ، وزيادة التدخل من جهات الإشراف والرقابة فى أعمال الإدارة .

تعاريف أساسية :

قبل الاستطراد فى تحليل ماهية السياسات الإدارية يحسن أن نورد فيما يلى التعاريف التى سيتكرر استخدامها فى هذا المجال :

١ - السياسات الرئيسية Major Policies

وهى تتعلق بالطبيعة الأساسية للمنظمة (الشركة) ، من حيث خصائصها المميزة والاتجاه الأساسى لتحركها . وتوفر تلك السياسات الرئيسية الإطار العام الذى يمكن فى ضوئه تحديد أهداف المنظمة .

٢ - الأهداف Objectives

الأهداف هى التى تحدد النتائج المرغوب أن تصل إليها المنظمة فى فترة زمنية مستقبلة . ويعبر عن الأهداف عادة فى شكل كمى (مثال ذلك جنيهات أو تواريخ زمنية) .

٣ - الإستراتيجية Strategy

الإستراتيجية هى المدخل أو الأسلوب الذى يتم اختياره لتتحقق من خلاله الأهداف المحددة . ويعتبر إعداد الإستراتيجيات من المراحل الحيوية فى سبيل التخطيط طويل الأجل . وبالتالى فإن إستراتيجية المنظمة توضح فى تفصيل كيف يتسنى لها أن تنتقل من حيث هى قائمة إلى حيث يجب أن تكون فى تاريخ مستقبل .

٤ - السياسات الإجرائية Operating policies

السياسات هى إرشادات لاتخاذ القرارات . وتنبع السياسات الإجرائية للمنظمة من أهدافها وإستراتيجياتها وطبيعة التنظيم القائم بها .

إن دراسة السياسات الإدارية تفترض دراسة سابقة لأساسيات الإدارة توفر معلومات رئيسية عن مبادئ الإدارة ومجالاتها الوظيفية كالتسويق ، والتمويل ، والإنتاج ، وإدارة الأفراد . ومن ثم تصبح السياسة الإدارية بمثابة محاولة لإحداث التكامل بين تلك

المجالات الوظيفية وبالتالى تساعد المنفذين فى أداء أعمالهم وترشدهم إلى تبصر وجهة نظر الإدارة العليا للمنظمة .

ودراسة السياسات الإدارية لا تفيد فقط رجال الإدارة العليا ، بل إن كثيرين ممن يشغلون وظائف الإدارة الوسطى وغيرها من المستويات المساعدة يجب عليهم تفهم سياسات الإدارة والتعرف على أهدافها . إن إدراك هدف المنظمة وغرضها الرئيسى يساعد القائمين بالأعمال – سواء من مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام أو غيرهم من الإخصائيين – على تبين الطريق الصحيح للأداء ويقلل من احتمالات الفشل أو الانحراف .

مسؤليات الرئيس الإدارى :

إن الرئيس الأعلى للجهاز الإدارى فى منظمة ما يختص أساساً بالجوانب الآتية من العمل :

١ – يختص الرئيس (بالتعاون الوثيق مع مجلس الإدارة) بتوضيح السياسات الأساسية للمنظمة .

٢ – يختص الرئيس (بالتعاون الوثيق مع مجلس الإدارة ومعاونيه من أفراد الإدارة العليا) **بتحديد أهداف المنظمة والأغراض الحيوية التى تعمل من أجلها .**

٣ – يختص الرئيس (بالتعاون الوثيق مع معاونيه من أفراد الإدارة العليا) **بوضع الإستراتيجيات والخطة طويلة الأجل الهادفة إلى تحقيق أغراض المنظمة .**

٤ – يختص الرئيس **بتنمية التنظيم الفعال** الذى يستطيع تنفيذ خطة المنظمة .

٥ – يختص الرئيس (بمعاونة أفراد الإدارة العليا) **بتنمية السياسات الإجرائية** التى ترشد الأداء وتقلل من عبء اتخاذ القرارات عن الإدارة العليا بنقل سلطاته إلى المستويات الإدارية المساعدة .

٦ – يمارس الرئيس الرقابة على عمليات المنظمة وحل المشكلات التى تواجهها . وتختلف درجة انشغال الرئيس فى هذه الأمور وفقاً لفلسفته الإدارية ومدى إيمانه بالمركزية أو اللامركزية .

السياسات الرئيسية للمشروع :

تتعدد مستويات السياسات الإدارية . والنوع الأساسى منها يطلق عليه « السياسات الرئيسية » حيث إنها تمثل الإطار العام الأساسى الذى يتم فى ضوئه تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات الإجرائية . وتكون السياسات الرئيسية عادة فى شكل تعبير عن الغرض الحيوى الذى قامت من أجله المنظمة . فعلى سبيل المثال قد تعبر إحدى الشركات عن سياستها الرئيسية كما يلى :

> « إن هذه الشركة سوف تكون رائدة فى صناعة كل أنواع المنسوجات ومن ثم الملابس الجاهزة وسوف تبقى إدارتها بالكامل فى أيد وطنية ».

من هذا نرى أن السياسة الرئيسية توفر التوجيه والإرشاد للمنظمة إذ تحدد لها ما يجب عمله وأين تتجه بنشاطها . وفي ضوء هذه السياسة الرئيسية يمكن أن تتحدد الأهداف . وهنا يجب أن يتضح لنا بجلاء الفرق بين السياسة الرئيسية من ناحية وبين الهدف من ناحية أخرى . فالسياسة الرئيسية هي مجموعة القواعد التي يسترشد بها متخذ القرارات ، بينما الهدف هو النتيجة التي يبغى الوصول إليها من وراء قراره .

إن السبب في قيام المشروعات الاقتصادية هو أن تنتج وتبيع سلعا أو خدمات . فإن كانت تلك المشروعات مملوكة ملكية خاصة فإن سبباً إضافياً لقيامها هو الحصول على الأرباح لأصحاب رأس المال . كذلك الحال بالنسبة للمشروعات العامة (المملوكة للدولة) ، فإن أحد عناصر سياساتها الرئيسية قد يكون تحقيق الربح (أو الفائض) ، ولكن في مثل تلك الأحوال فإن اعتبار الربح لا يطلب لذاته ، وإنما ليكون بمثابة مقياس للكفاءة ومصدراً للتمويل وإعادة الاستثمار . لذلك فإنه لاعتبارات قومية قد تنص سياسات المشروعات العامة على استمرار النشاط بغض النظر عن عامل الربح .

أي أنه في المشروعات العامة تتضح خاصية أساسية هي أن السياسات الرئيسية (ومن ثم الأهداف) لا توضع بمعزل عن المناخ العام للدولة ، بل يتم التوصل إلى تلك السياسات باستقراء الطبيعة العامة للتنظيم الاقتصادي والسياسي والتركيب الاجتماعي في الدولة .

وبصفة عامة . فإن « **سياسة الأرباح** » تمثل أحد مظاهر السياسات الرئيسية للمشروعات الاقتصادية التي يجب أن تجد اهتماماً جادا وتعبيراً صحيحاً في شكل إقرار لمبدأ تحقيق أقصى ربح Maximum Profits أو أدنى خسارة Minimum Losses وبأسلوب يتناسق مع السياسات الرئيسية الأخرى للمشروع .

وثمة سياسة رئيسية أخرى في المشروعات الاقتصادية تتعلق بأنواع المنتجات (أو الخدمات) التي سيعمل المشروع على إنتاجها وتقديمها للبيع في السوق . وقد تركز « **سياسة المنتجات** » على التخصص في نوع معين أو تنويع الإنتاج بعرض تشكيلات متكاملة أو متنافسة من المنتجات .

وقد تقوم سياسة المنتجات على أساس التكامل الأفقي حيث تعمل الإدارة على تنويع إنتاجها أفقياً بإنتاج أشكال وأنماط مختلفة من المنتجات المتماثلة ، أو المكملة البعض ،

كذلك قد تتبنى « سياسة المنتجات » . فكرة التكامل الرأسى ، حيث تهدف الإدارة إلى استكمال عملية الإنتاج منذ الحصول على المادة الخام وكافة مراحل التصنيع حتى تصل إلى المنتج النهائى .

ومثال ثالث للسياسات الإدارية الرئيسية يتصل « **بالسياسة التنافسية** » للمشروع حيث تحاول أن تحدد المكان أو المركز الذى يجب أن يحتله المشروع فى الصناعة التى يعمل بها . فقد تكون « السياسة التنافسية » هادفة إلى تكوين مركز احتكارى للمشروع يقوم على الحد من المنافسة والانفراد بالسوق ، أو على تشجيع المنافسة والإفادة من ثمرات التنافس لخلق أسواق جديدة واكتساب نوعيات جديدة من المستهلكين .

ومن أمثلة السياسات التنافسية أن تحاول إحدى الشركات الإبقاء على مركزها النسبى بين الشركات المتنافسة فى صناعة معينة من خلال معدل لزيادة المبيعات يتناسب مع المعدل العام لنمو الصناعة .

ويرتبط بتشكيل « السياسة التنافسية » للمشروع مفهوم الإدارة وفلسفتها . ففى بعض الأحيان نجد الإدارة تؤمن بأن النمو هدف فى ذاته ، وأن الشركة يجب أن تنمو فى حجم أعمالها وأوجه نشاطها وإلا كان مصيرها التجمد والفناء . ومن ثم تقبل الإدارة على عمليات التطوير والبحث والابتكار وكل ما من شأنه إتاحة الفرصة للمشروع ، كى يحصل على ميزة نسبية تحقق له قصب السبق على غيره من المشروعات ، من ناحية أخرى فقد تتجه الشركة إلى « سياسة تنافسية » تقوم على عدم النمو وهى سياسة متناسبة مع أهداف البقاء الطويل والأرباح المتزايدة ، وذلك إذا صاحبها إستراتيجية نشطة فى المجال التسويقى والابتكار والتنويع للاحتفاظ بحجم المبيعات ثابتاً .

وتتعلق بعض « السياسات الرئيسية » بالنطاق الجغرافى لنشاط الشركة سواء من حيث قواعد الإنتاج أو مجالات البيع والتوزيع . فقد تقوم « **السياسة الجغرافية** » للشركة على أساس التمركز فى السوق المحلى والعمل على تغطيته بكثافة تامة . كما قد تحدد « **السياسة الجغرافية** » لنشاط الشركة الإنتاجى أو التسويقى حدوداً تتعدى نطاق الوطن وتنطلق إلى الأسواق المحيطة أو البعيدة .

كذلك لابد للسياسات الرئيسية من تحديد مستوى جودة الإنتاج للمنتجات التى تعرضها الشركة فى السوق . فقد ترى الشركة أن تتجه فى مجال الإنتاج الرفيع عالى

الجودة ، وقد تفضل الاتجاه بالإنتاج إلى المستوى المتوسط الجودة . وكلا الأمرين تحدده « **سياسة الجودة** » التى تتبناها الإدارة وتعمل فى إطارها . وعلى سبيل المثال قد تكون سياسة الجودة بالنسبة لإحدى شركات الأثاث واحدة مما يلى :

* سياسة الإنتاج الرفيع للأثاث ذى الطرز الفريدة .
* سياسة الإنتاج العادى للأثاث النمطى .
* سياسة الإنتاج الشعبى للأثاث رخيص الثمن .

ويلاحظ أن كلا من تلك السياسات سوف يترتب عليها أسس مختلفة لتسعير المنتجات . ومنافذ توزيع مختلفة . واحتياجات رأسمالية مختلفة ، ونوعيات متباينة من القوى العاملة وإمكانيات تسويق خارجى مختلفة .

وتعتبر « **سياسة الملكية** » من السياسات الرئيسية فى النظم الاقتصادية الرأسمالية حيث توضح سياسة الشركة ما إذا كانت الملكية مقصورة على الأسرة التى أنشأت المشروع . أم يسمح لآخرين بالاشتراك فى الملكية . وهل يظل رأس المال مملوكاً بالكامل للمساهمين أم يترك لعامل الإقراض أن يغذى المشروع بمزيد من رأس المال . ويلاحظ فى تلك الحالات أن « سياسة الملكية » تتصل مباشرة بسياسات التمويل والاستثمار حيث تضع حدوداً لما يمكن أن يحصل عليه المشروع من رأس مال . وبالتالى نجد أن « سياسة الملكية » تؤثر تماماً على سياسات المنتجات وغيرها من السياسات الرئيسية .

وأخيراً فإن « **السياسة الاجتماعية** » للمشروع تمثل نمطاً آخر للسياسات الرئيسية ، وهى تعبر عن مدى المسئولية الاجتماعية التى تستشعرها إدارة المشروع وحدود التزامها بالمعاونة فى تحمل تلك المسئولية . أى أن « السياسة الاجتماعية » للمشروع هى تعبير عن مدى ارتباط الإدارة بالمجتمع وإحساسها بمشكلاته من ناحية ، ومدى استعدادها للإسهام فى علاج تلك المشكلات أو التخفيف من حدتها من ناحية أخرى . وتتباين السياسات الاجتماعية للمشروعات من الحد الأدنى الذى يقوم على مجرد سداد الضرائب والالتزام بالقوانين العامة إلى محاولات إحياء المناطق التى توجد بها المشروعات وتشغيل العاملين ومد يد العون لتنمية المجتمع اقتصادياً وعلمياً وثقافياً . وليس من شك أن هناك مشروعات لا تستشعر أى التزام بمسئولية اجتماعية .

ينبغى أن يكون واضحاً من التحليل السابق أن جماع السياسات الإدارية الرئيسية يحدد شخصية المنظمة وطبيعتها المميزة كما يراها المسئولون عنها وكما يحبون أن تكون فى المستقبل . ومن أهم الخصائص التى يجب توافرها فى إعداد السياسات الرئيسية ما يلى :

١ - أن يسبق إعداد السياسات دراسات وبحوث تستهدف تحديد خصائص المنظمة وإمكانياتها وقدراتها المختلفة ، وكذلك نقاط الضعف فيها . كما تشمل تلك الدراسات المناخ الذى تعمل فيه المنظمة وعوامل التأثير فيه واحتمالات التغير المحتملة .

٢ - يجب أن تتمتع السياسات الرئيسية بالاستقرار أو الثبات النسبى . إن تغيراً ما فى السياسات الرئيسية يستتبع بالضرورة إحداث سلسلة من التغييرات فى الأهداف والخطط والإستراتيجيات . لذا فإن السياسة الرئيسية يجب أن تدرس بعناية فائقة وتصاغ ببراعة بحيث يقل الاحتياج إلى تعديلها . وليس يعنى هذا أن تتجمد السياسة الرئيسية وتصبح بمعزل عن التعديل . ولكن المقصود أن تكون التغييرات فيها متناسبة فقط مع التغييرات الجذرية فى ظروف المناخ أو التحولات الأساسية فى ظروف الإنتاج أو أساليبه . ومن ثم قد يكون من المناسب أن تراجع الإدارة سياساتها الرئيسية على فترات معقولة (كل ثلاث أو خمس سنوات مثلا) .

٣ - يجب أن تكون السياسات الرئيسية معلومة لجميع العاملين بالمنظمة والذين تتضمن واجباتهم اتخاذ القرارات . إن قصر معرفة السياسات الرئيسية على كبار العاملين من أفراد الإدارة العليا يسبب تناقضات خطيرة فى أنواع القرارات التى يتخذها المساعدون ، وقد يترتب عليها مضار مؤثرة بمصالح المشروع . إن الإعلام عن السياسات الرئيسية يجب أن يمتد ليشمل العاملين بل والمتعاملين مع المنظمة ، حيث إن هذه المعرفة تيسر للمشروع فرص التعامل الفعال معهم وتقلل من احتمالات سوء الفهم والخلاف .

المبحث الثاني

السياسات الوظيفية



تتبلور سياسات الإدارة الرئيسية فى عدد من السياسات الوظيفية تختص كل منها برسم الأبعاد الهامة وتحديد الإطار الذى تؤدى فيه إحدى وظائف المشروع . وسنعرض فى هذا الفصل نماذج لتلك السياسات الوظيفية وأهم مكوناتها :

أولا : السياسات التسويقية Marketing Policies

يعتبر التسويق وظيفة رئيسية فى المشروعات الحديثة . وهى الوظيفة الهادفة إلى إقامة علاقات دائمة وفعالة بين المشروع وبين عملائه . إن غاية أنشطة التسويق الحديث أن تقيم توازناً فعالاً بين إمكانيات المشروع الاجتماعية وما يستطيع أن يقدمه للسوق من سلع أو خدمات من ناحية ، وبين احتياجات ورغبات المستهلكين من ناحية أخرى .

وقد مضى العصر الذى كان التسويق خلاله ينحصر فى عملية البيع ، فقد كان اتجاه الإدارة التقليدية نحو التسويق أنه وسيلة يتخلص بها المشروع من الإنتاج الذى تحقق فعلا . وبالتالى كانت خطط المشروع تحدد على أساس ما يستطيع إنتاجه وليس على أساس ما يطلبه السوق .

وقد عانت مشروعات كثيرة من تخلف هذه النظرة للتسويق وخاصة فى الدول النامية حيث يتركز اهتمام الإدارة فى توسيع قاعدة الإنتاج وخلق طاقات إنتاجية جديدة دون مراعاة كافية لجانب الطلب وإمكانيات السوق على استيعاب المنتجات المختلفة .

ونتيجة للتقدم فى العلوم الإدارية وعلوم السلوك ، أصبح التسويق يهتم بالدرجة الأولى بالمستهلك ومحاولة إشباع رغباته . وبالتالى فإن التخطيط السليم فى المشروعات يبدأ كما رأينا بتقدير الطلب والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة كأساس لرسم خطة الإنتاج .

إن هدف التسويق فى المشروعات المتقدمة إدارياً أن يعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات الاستهلاكية من خلال توفير أنواع المنتجات المطلوبة بالكميات والأسعار والجودة المناسبة للمستهلكين ، وفى الأوقات والأماكن التى يرغبها المستهلكون .

ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد استخدمت الإدارة العديد من الأدوات والأساليب الحديثة لدراسة السوق وتحديد رغبات المستهلكين والتعرف على محددات وأنماط السلوك الاستهلاكى . كذلك تعمد الإدارة إلى التخطيط المتكامل للنشاط التسويقى ومتابعة وتقييم الخطط .

إن النجاح والفاعلية فى العمل التسويقى يتطلبان ضرورة وجود سياسات واضحة ترشد القائمين بالعمل إلى أنسب الحلول للمشكلات التى تعترضهم وتضع قواعد الأداء السليم . والاتجاه الحديث فى بناء السياسات والإستراتيجيات الإدارية هو « التركيز على المستهلك » لتحديد أنسب الوسائل لاكتساب ثقته وتأمين علاقته بالمشروع ، وبذلك يتحقق للإدارة هدف أساسى ، وهو الحصول على أقصى عائد تسويقى ممكن فى ذات الوقت الذى تتحقق فيه منافع المستهلك بدرجة عالية .

الأهداف التسويقية :

يمكن تحديد الأهداف التسويقية للمشروعات الحديثة فيما يلى :

١ – ابتكار أنواع السلع والخدمات التى يريدها المستهلكون وبمستوى مناسب من الجودة .

٢ – الحصول على أقصى حد ممكن من المبيعات من كل الأصناف المحددة للبيع وذلك تأميناً لتحقيق الأرباح المثلى .

٣ – المحافظة على نصيب المشروع فى السوق والعمل على زيادته من خلال الخدمات الأحسن للمستهلكين .

٤ – تكوين أرصدة مناسبة من المنتجات توفر التسليم الفورى لطلبات العملاء والرقابة الدائمة على مستوى المخزون حتى يظل دائماً فى الحدود المناسبة .

٥ – توفير كافة الخدمات المترتبة على البيع ، كالإصلاح والتوصيل لمكان العميل .

٦ – تجميع معلومات متكاملة عن الأسواق والمستهلكين تصلح أساساً لرسم الخطط التسويقية .

٧ – تنمية أساليب الإعلان والترويج عن المنتجات واستخدامها بكفاءة .

٨ – تنمية وتطوير أساليب البيع الشخصى .

ويتطلب تحقيق هذه الأهداف التسويقية وجود إستراتيجية تحدد الموضوعات الآتية :

١ – تحديد أنواع العملاء الذين تبغى الإدارة التعامل معهم .

٢ – تعيين الأسواق التى ستدخل فى نطاق عمل المشروع .

٣ – تحديد مدى وشدة المنافسة التى تراها الإدارة مناسبة لتحقيق أهدافها .

٤ – تحديد أسس اختيار المنتجات الجديدة .

٥ – تحديد أنواع ومستويات الخدمات التى تقدم للعملاء .

٦ – أسس اختيار وتوقيت عمليات الإعلان والترويج .

٧ – أسس التسعير وشروط منح خصومات .

٨ – منافذ التوزيع الواجب استخدامها .

٩ – وسائل النقل وأساليب التوزيع .

١٠– أسس تحديد ميزانية المبيعات ومعايير الرقابة عليها .

١١– أسس تنظيم جهاز البيع والتسويق .

١٢– أسس استخدام المعلومات الناتجة من بحوث التسويق .

وليس من شك أن عملية تكوين إستراتيجية تسويقية لشركة ما ليست بالسهولة التى قد تصورها القائمة السابقة . إن بناء الإستراتيجية يحتاج إلى حصر دقيق لإمكانيات المشروع ومصادر قوته ، وتحليل كامل لأوجه الضعف فيه . من ناحية أخرى فإن الدراسة الكاملة لتركيب الأسواق وطبائع المستهلكين وسياسات وإستراتيجيات المنافسين تعتبر أموراً ضرورية . وبناء الإستراتيجية التسويقية يستهدف بالدرجة الأولى اكتشاف الأساليب المثلى لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع والعمل على استثمار مصادر القوة فيها وتجنب المخاطر التى تنشأ بسبب نقط الضعف التى يعانى منها المشروع . وبمعنى أدق فإن الإستراتيجية تحاول أن تحقق أمرين :

(أ) تحريك الموارد ومصادر القوة لدى الإدارة واستخدامها بكفاءة فى اتجاهات تتناسب وأهدافها .

(ب) تحييد أو تقليل آثار العوامل والمتغيرات التى لا تسيطر عليها الإدارة (أو محاولة التأثير فيها لتغيير اتجاهها فى صالح الإدارة) .

إن الإطار المتكامل للسياسات التسويقية يشمل ما يلى :

١ - سياسة المنتجات	Product Policy
٢ - سياسة التسعير	Price Policy
٣ - سياسة الترويج	Promotion Policy
٤ - سياسة العملاء	Customer Policy
٥ - سياسة التوزيع	Distribution Policy
٦ - سياسة أفراد البيع	Sales Personnel Policy

ونجمل فيما يلى أهم الموضوعات التى تتضمنها كل من تلك السياسات أخذاً فى الاعتبار أن كلاً من هذه الموضوعات يحتاج إلى دراسة تفصيلية تخرج عن نطاق اهتمام هذا الكتاب .

١ - سياسة المنتجات :

وتختص بتحديد الأسس والقواعد التى تسترشد بها الإدارة فى شأن :

* اختيار المنتجات التى يقدمها المشروع للسوق .
* تشكيلة المنتجات وأسس تكوينها .
* معايير الحكم على نجاح المنتجات وإقرار استمرار إنتاجها .
* معايير إنهاء وجود المنتجات والتوقف عن إنتاجها .
* أسس وحالات تطوير المنتجات .
* أسس اختيار مستويات جودة المنتجات .

* معايير اختيار عبوات السلع وأساليب تغليفها .

* مستوى الاهتمام بالبحوث لابتكار سلع جديدة أو تطوير المنتجات القائمة .

* معايير المفاضلة بين تبسيط خط المنتجات من ناحية وتنويع المنتجات من ناحية أخرى .

٢ - سياسة التسعير :

وتختص بتحديد أسس اتخاذ القرارات فى الجوانب التسويقية الآتية :

* المستوى العام لأسعار السلع أو الخدمات التى يقدمها المشروع .

* استخدام سعر موحد أو أسعار متعددة للسلعة الواحدة .

* أسس التمييز فى الأسعار (حسب الجودة ، الحجم ، منطقة البيع ، أو نوع العميل) .

* أساس التسعير (التكلفة الكلية، التكلفة المتغيرة) .

* أسس تعديل الأسعار .

* أسس تسعير المنتجات الجديدة .

* أسس منح أسعار خاصة لبعض فئات المستهلكين .

* توقيت عمليات التخفيض فى الأسعار ونسب الخفض .

ويلاحظ أن سياسات التسعير فى كثير من الدول النامية تخضع بدرجة كبيرة لقيود أو مراجعات تفرضها سلطات الدولة تمشياً مع السياسة العامة الهادفة إلى تحسين مستويات المعيشة والرقابة على مستويات الأجور والأسعار . وبالتالى فإن الإدارة إذ تحدد سياساتها التسعيرية ينبغى أن تكون على فهم كامل بمتطلبات السياسة السعرية العامة للدولة . وفى بعض الأحيان تنتقل سلطة التسعير من إدارة الشركة إلى أجهزه الدولة كما هو الحال فيما يسمى « التسعير الجبرى » ، وقد أنشئ فى مصر فى فترة سابقة « جهاز تخطيط الأسعار » وكان يختص بالقيام بالدراسات اللازمة لرسم سياسة الأسعار على مستوى الدولة وتحديد المقومات الضرورية لتمكين الإدارة من تسعير منتجاتها على أسس علمية سليمة .

٣ - سياسة الترويج :

وهى السياسة التى ترشد الإدارة فى جهودها لتنمية المبيعات وترويج منتجاتها بين جماهير المستهلكين .

وتتناول هذه السياسة عادة الموضوعات الآتية :

* مدى استخدام الإعلان وأساليب الترويج الأخرى .
* أسس تحديد ميزانية الإعلان والترويج .
* أسس اختيار وسائل الإعلان .
* أسس اختيار وكالات الإعلان .
* معايير اتخاذ القرارات بشأن الاشتراك فى المعارض والأسواق الدولية (أو المحلية) .
* أسس متابعة وتقييم نتائج الإعلان والترويج .
* أنواع الأنشطة الترويجية التى تستخدمها الإدارة .
* أسس توزيع الميزانية الإعلانية بين الوسائل المختلفة .

إن الهدف الأساسى للسياسة الترويجية يجب أن يكون مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات فى هذا المجال ، بحيث يتحقق أعلى عائد ممكن من وراء جهود الترويج وجعل نفقتها بمثابة استثمار منتج وفعال .

٤ - سياسة العملاء :

وتختص هذه السياسة بتحديد الأسس التى تعتمد عليها الإدارة فى إقامة العلاقات مع العملاء وتنميتها . إن المثل الشائع فى كثير من الإدارات أن « العميل دائماً على حق » وهذا نموذج لسياسة تضع رأى العميل دائما موضع الاعتبار والتقدير . فإلى أى مدى تقر سياسة العملاء لشركة ما مثل هذا المبدأ ؟

كذلك تتضمن سياسة العملاء موضوعات كالآتى :

* الدعاوى appeals التى تعتمد عليها الإدارة فى اجتذاب العملاء (السعر ، الجودة ، الخدمة ....) .

* أسس توجيه النشاط الإعلانى لاكتساب ثقة العملاء واستمرار تعاملهم مع المشروع Patronage .

* نظم البيع الشخصى Personal selling وأسس توجيه البائعين لخدمة العملاء .

* أسس اختيار نوع العملاء الذين تفضل الإدارة التعامل معهم .

* معايير تحديد حجم الطلبيات .

* مبدأ قبول رد المبيعات من عدمه .

* تحديد خدمات العملاء ومداها وشروط تقديمها .

إن سياسة العملاء تستهدف إقامة علاقات وطيدة بين المشروع وبين عملائه . ويتطلب هذا أن يتم تحديد أنواع العملاء ودرجة الانتشار التى تبغى الإدارة الوصول إليها بين جماهير المستهلكين . كذلك فإن أنواع الخدمات التى تقدمها الإدارة تلعب دوراً حاسما فى تنمية العلاقات مع العملاء . إن خدمات البيع بالتقسيط ، التوصيل للمنازل ، الإصلاح المجانى للسلعة ، ضمان صلاحية التشغيل ، وغيرها من خدمات ما بعد البيع كلها تسهم فى التأثير على المستهلك . ولكن حيث إنها تكلف الإدارة إنفاقاً ، لذا يجب أن تحكمها سياسة تحدد أنواعها ومداها . وهكذا الشأن بالنسبة لباقى مكونات سياسة العملاء .

٥ - سياسة التوزيع :

وتختص هذه السياسة بتحديد قواعد إجراء عمليات توزيع منتجات الشركة ومنها :

* أسس اختيار منافذ التوزيع .

* مبدأ التوزيع بمعرفة الشركة أم استخدام وكلاء موزعين .

* أسس اختيار الوكلاء والموزعين .

* أسس تحديد عمولات ومزايا الوكلاء .

* معايير تقييم كفاءة عمليات التوزيع .

* نظم تحليل نفقات التوزيع .

* أسس اختيار مناطق البيع .

* أسس تحديد نطاق السوق .

* أسس المفاضلة بين التسويق المحلى وبين التصدير .

* إجراءات ووسائل النقل .

* إجراءات ووسائل التخزين وضبط المخزون .

٦ - سياسة افراد البيع :

وتتضمن المبادئ والقواعد الخاصة بالآتى :

* اختيار رجال البيع .

* تدريب وتنمية رجال البيع .

* أسس تحديد أجور ومكافآت البائعين .

* أسس تقييم كفاءة رجال البيع .

إن مجموع السياسات التسويقية يحدد للإدارات المعنية قواعد تسترشد بها من أجل أداء على مستوى عال من الكفاءة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمشروع .

ثانياً : سياسة الإنتاج :

إن الهدف الأساسى للإدارة فى مجال الإنتاج هو تأمين تدفق مستمر ومنتظم من الإنتاج خلال مراحله المختلفة طبقاً لمعدلات وتوقيتات محددة مسبقاً . ولتحقيق هذا الهدف فإن الإدارة تخطط وتراقب عمليات الإنتاج وتتابع تدفقها متابعة دقيقة تشمل عناصر الكمية والجودة والتكلفة .

وتختص سياسة الإنتاج بتحديد القواعد العامة التى تسترشد بها الإدارة فى ممارسة وظيفتى تخطيط ورقابة الإنتاج .

ومن أهم الموضوعات التى تشملها هذه السياسة الآتى :

١ - اختـــيار الأســـــاس العـــام للإنتـاج فى المشروع ، وهل يتبع النموذج النمطى Standardized أم يستخدم أشكال الإنتاج غير النمطية . ولا شك أن هذا الجانب فى سياسة الإنتاج لايتحدد منعزلاً عن سياسة المنتجات (وهى إحدى سياسات التسويق) . ويمكن إجمال نظم الإنتاج التى يطرح الاختيار بينها إلى :

- الإنتاج غير المستمر لتلبية طلبات العملاء على حسب ورودها

Lot-by-Lot production to order

- الإنتاج غير المستمر لتكوين مخزون يطرح للبيع بعد ذلك

Lot-by-Lot production to stock

- الإنتاج المستمر بغرض التخزين Continuous-flow processing to stock

- الإنتاج المستمر لتلبية طلبات العملاء .

ولكل من هذه النظم مزاياه التى تبرر استخدامه فى بعض الحالات دون غيرها .

٢ - اختيار مدى التكامل فى العمليات الإنتاجية سواء كان أفقياً أم رأسيا أخذاً فى الاعتبار إمكانيات المشروع وسياساته التسويقية .

٣ - تحديد مستوى الطاقة الإنتاجية Capacity والحجم الأمثل للمشروع . إن هذا الجانب يتوقف أساساً على تقديرات الطلب المتوقع على منتجات المشروع فى المدى الطويل . ولعل من أهم مشكلات إدارة الإنتاج فى الدول النامية عدم الاهتمام بالدراسة المؤدية إلى تحديد الطاقات الإنتاجية تحديداً سليما ، لذلك يغلب على المشروعات الصناعية القائمة فى كثير من تلك الدول ظاهرة « الطاقات العاطلة » Idle Capactity وهى تمثل استثمارات عاطلة ، وبالتالى هى فى حقيقة الأمر خسارة قومية كان يمكن تفاديها لو كانت أسس تحديد مستويات الطاقة الإنتاجية للمشروعات واضحة ومعلومة .

٤ - تحديد أسس اختيار عناصر ومكونات العملية الإنتاجية من مبانى ومعدات وتجهيزات آلية . إن اختيار الأنماط الصحيحة من المبانى والآلات يعتبر من أهم القرارات

الإدارية ، نظراً لما ينطوى عليه هذا القرار من نفقات استثمارية طائلة . وفى كثير من الدول النامية يسود الإدارة ميل إلى اقتناء أحدث الآلات وآخر مستحدثات العلم فى مجال وسائل الإنتاج ، وذلك بغض النظر عن توافق تلك المعدات ، من حيث طاقاتها ومتطلبات تشغيلها ، مع الظروف المحلية ، الأمر الذى يترتب عليه عدم القدرة على الاستفادة الكاملة منها ، ومن ثم ارتفاع التكلفة الحقيقة للإنتاج ارتفاعا لم يكن له ما يبرره . (ويلاحظ أن هذا الخطأ الناشئ عن قصور سياسة الإنتاج يترتب عليه مشكلات تسويقية تؤدى إلى انكماش حجم الطلب وبالتالى يتحقق مزيد من الطاقات الإنتاجية العاطلة) .

٥ – أسس تحديد معدلات الإنتاج والمعايير المستخدمة فى جدولة الإنتاج المستهدف وتوزيعه على فترات زمنية .

٦ – اختيار نظم التشغيل الملائمة .

٧ – أسس التصميم الداخلى للمصنع .

٨ – أسس تنظيم عمليات مناولة المواد والمنتجات فى المصنع .

٩ – أسس تخطيط ومتابعة عمليات الصيانة للآلات والمعدات .

١٠– أسس اختيار الخدمات الإنتاجية المساعدة وتحديد مسئولياتها وعلاقاتها بعملية الإنتاج الأساسية .

١١– أسس الرقابة على الإنتاج والرقابة على التكاليف .

١٢– نظم ضبط الجودة وتحديد المسئولية عنها .

إن سياسة الإنتاج تستهدف مساعدة الإدارة على علاج ما يواجهها من مشكلات وتوفير أساس لتخطيط الإنتاج والرقابة عليه بالدرجة الأولى . وإلى جانب الموضوعات السابقة التى تنشأ فى مجال الإنتاج هناك بعض الموضوعات التى تدخل فى نطاق اهتمام سياسة الإنتاج وغيرها من السياسات الوظيفية . من هذه الموضوعات :

* معالجة الإسراف والضياع .
* التنسيق بين الإنتاج والمخزون .
* التنسيق بين الإنتاج والمشتريات .

* إجراء الاختبارات على المنتجات الجديدة .

* مقابلة الطلبات غير المتوقعة والتى تتعارض مع جدول الإنتاج وسياسة تثبيت معدلاته .

ثالثاً : سياسات الأفراد :

تختص سياسات الأفراد برسم قواعد العمل التى تسترشد بها الإدارة فى معاملاتها مع الأفراد . إن هدف سياسة الأفراد الرئيسية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل الجهد فى سبيل تنميتها باستمرار . إن الإدارة إذ تبذل عنايتها لإعداد وتنمية القوى العاملة إنما تصدر عن اقتناع بأن الأفراد يمثلون استثماراً حيوياً للمشروع ، وأن العنصر البشرى هو الدعامة الأساسية لأى مشروع . وتهتم الدولة فى كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل ، وتفرض القواعد والضوابط التى تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية وبين العاملين بها من ناحية أخرى .

لذلك تحتل سياسات الأفراد أهمية خاصة فى المشروعات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة فى سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإدارى المثمر .

وتتضمن سياسات الأفراد المجالات الأساسية الآتية :

١ – سياسة الاختيار والتعيين .

٢ – سياسة الإشراف على الأفراد .

٣ – سياسة قياس كفاءة العاملين .

٤ – سياسة التدريب والتنمية للأفراد .

٥ سياسة الأجور والحوافز .

٦ – سياسة النقل والترقية .

٧ – سياسة المزايا المختلفة للعاملين .

٨ – سياسة تأديب العاملين .

٩ – سياسة إنهاء الخدمة .

١٠– سياسة حماية العاملين .

إن رسم سياسات الأفراد ينبغى أن يتم فى إطار دراسة كاملة للأوضاع والسياسات العامة للدولة والقوانين واللوائح . كذلك فإن تحليل المناخ الاجتماعى والحضارى يمثل عنصراً هاماً فى تكوين الخلفية التى تنبع منها سياسات الأفراد . وينبغى أن نشير إلى أن سياسات الأفراد يجب أن تكون متوافقة مع ظروف المشروع وإمكانياته ، كما ينبغى أن تتجانس وتتناسق مع سياسات وإستراتيجيات المشروع عامة .

ونعرض فيما يلى الإطار العام للموضوعات التى تتضمنها أهم تلك السياسات :

١ - سياسة الاختيار والتعيين :

وتتضمن القواعد والأسس الآتية :

* قواعد وأسس تحديد أنواع الأفراد اللازمين للمشروع وتخطيط القوى العاملة وتوصيف الوظائف .
* أسس شغل الوظائف والحد الأدنى من الشروط اللازم توافرها فى العاملين بالمشروع .
* أسس اختيار مصادر الأفراد وقواعد دراسة سوق العمل والمسئولين عن هذا النشاط .
* طرق وأساليب الإعلان عن الوظائف الشاغرة .
* قواعد المفاضلة بين المتقدمين من خارج المشروع والمتقدمين من داخله لشغل وظائف أعلى .
* طرق وأساليب جلب واجتذاب الأفراد للتقدم للعمل بالمشروع .
* طرق وإجراءات تقديم طلبات الالتحاق بالوظائف .
* إجراءات ومراحل وأساليب الاختيار للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف .

* معايير ومستويات اجتياز الاختبارات .
* القواعد التنظيمية لعمليات الاختيار .
* أسس توزيع العاملين على الوظائف .
* إجراءات التدريب الأولى للعاملين الجدد .
* فترة الاختبار للعاملين الجدد ومعايير قياس كفاءتهم أثناءها .
* قواعد تثبيت العاملين بعد اجتياز فترة الاختبار .

٢ - سياسة الإشراف على الأفراد :

* مسئوليات المشرفين وواجباتهم حيال مرؤوسيهم .
* طرق وأساليب تدريب المشرفين على إدارة أعمالهم .
* حقوق وواجبات المرؤوسين قبل رؤسائهم .
* إجراءات الشكاوى ومراحل بحثها .
* قواعد تنظيم العلاقات بين المرؤوسين ورؤسائهم .
* الآثار التى تترتب على إخلال المرؤوسين بواجباتهم قبل رؤسائهم .

٣ - سياسة قياس كفاءة العاملين :

* تحديد الأفراد الذين يخضعون لنظم قياس الكفاءة .
* تحديد الأساليب التى تتبع فى قياس الكفاءة .
* تحديد عناصر قياس الكفاءة .
* تحديد الأوزان (الأهمية النسبية) لكل عنصر .
* تحديد دورية قياس الكفاءة .
* تحديد الأسلوب الذى يخطر به الأفراد بنتائج قياس كفاءتهم .
* تحديد المسئولين عن قياس كفاءة العاملين .
* تحديد الآثار المترتبة على درجات الكفاءة المختلفة .

* تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة .

ويلاحظ أن الشكل العام لعملية قياس الكفاءة في كثير من المشروعات هو إعداد تقارير دورية لقياس أبعاد مختلفة من أداء الفرد وتكوينه الشخصي وعلاقته بالآخرين واستخدام تلك المعلومات في إصدار حكم أو (تقدير عام) على الشخص يحدد درجة كفاءته الكلية .

٤ - سياسة التدريب والتنمية للأفراد :

وتتناول الأبعاد الآتية لعمليات التدريب :

* أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية .
* الجهات المسئولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية .
* نظم التدريب المستخدمة .
* المفاضلة بين التدريب داخل العمل والتدريب خارج العمل .
* إجراءات تكوين الخطة التدريبية .
* حوافز التدريب .
* أسس إدارة البرامج التدريبية .
* مكافآت التدريب .
* أسس تكوين وتنمية العلاقات مع أجهزة ومعاهد التدريب .
* أسس تقييم فاعلية التدريب .
* ارتباط التدريب بالترقية .
* أسس تنظيم جهاز التدريب بالمشروع وتحديد علاقاته بالأقسام والإدارات الأخرى .

ويتجه الرأى بين كثير من الكتاب في مجال التدريب إلى اعتبار الإنفاق على التدريب بمثابة استثمار يدر عائداً ، ومن ثم يحتاج إلى تخطيط وفقاً لأساليب علمية دقيقة .

٥ - سياسة الأجور والحوافز :

وتتناول الأمور الآتية أخذاً فى الاعتبار القواعد العامة التى تنص عليها اللوائح والقوانين فى شأن الأجور :

* أسس تحديد الأجور والمرتبات .
* قواعد تقييم الوظائف لأغراض تحديد الأجور .
* أسس تحديد الحد الأدنى والأقصى للأجور .
* أسس منح الزيادات فى الأجور .
* قواعد إنشاء نظم الحوافز .

رابعاً : سياسة التمويل :

تمثل الإدارة المالية قطاعا حيوياً من قطاعات العمل الإدارى الفعال ، وتحتاج الإدارة المالية إلى سياسات تسترشد بها فى اتخاذ قراراتها ، شأنها شأن قطاعات العمل الأخرى ، وتتضمن السياسة المالية للمشروع عناصر أساسية أهمها :

* تحديد مفاهيم رأس المال المستخدمة فى المشروع .
* أسس وقواعد اختيار مصادر الأموال .
* أسس تقييم مصادر الأموال المختلفة .
* إجراءات وقواعد تقدير الاحتياجات الرأسمالية للمشروع .
* معايير المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية .
* أسس إدارة رأس المال العامل .
* أسس تكوين محفظة الأوراق المالية واستثمارات المشروع .
* أسس توجيه استخدامات الأموال .
* قواعد احتساب تكلفة رأس المال .
* أسس مراقبة هيكل التمويل للمشروع .

* معايير السيولة والربحية فى إدارة الأموال .

* إجراءات وأساليب التحليل المالى .

* قواعد وأسس إعداد القوائم والتقارير المالية .

* أسس مراقبة المركز المالى للمشروع .

* أسس وأساليب التخطيط المالى للمشروع .

* أسس وأساليب التخطيط النقدى للمشروع .

هذا وتتضمن سياسة التمويل قواعد تنظيم الجهاز المالى للمشروع وتحديد علاقاته بأجهزة المشروع الأخرى .

وإلى جانب السياسات السابقة ، فإن هناك عدداً من السياسات الأخرى تختلف أهميتها من مشروع لآخر وفقاً لفلسفة الإدارة العليا وطبيعة نشاط المشروع . ومن بين هذه السياسات الأخرى ما يلى :

١ – سياسة البحوث والتنمية R & D .

٢ – سياسة العلاقات العامة .

٣ – سياسة المشتريات .

٤ – سياسة المخازن .

٥ – سياسة تطوير نظم العمل .

إن خلاصة هذا الفصل تتركز فى أهمية إعداد سياسات تفصيلية توضح قواعد وأسس التعامل فى كل جزء من أجزاء المشروع ، وتوفر للمديرين أسساً للاسترشاد بها فى اتخاذ القرارات وتوجيه الأعمال . وتلك السياسات – كما سبق أن أوضحنا – ينبغى أن تكون موضع الدراسة المستمرة وإعادة النظر والمراجعة دورياً ضماناً لاستمرار تناسبها مع الظروف السائدة وتأكداً من تناسقها فيما بينها وتوافقها مع أهداف المشروع .

المبحث الثالث

السياسات الإجرائية



إن مهام الإدارة العليا تتبلور بالدرجة الأولى فى توفير التوجيه العام للأداء فى منظمة الأعمال ، وهى تكمل بعضها البعض ، وتنعكس على نواحى النشاط الإدارى جميعاً. وتنقسم تلك المهام أساساً إلى نوعين :

(أ) تشكيل السياسات الرئيسية وتحديد الأهداف والإستراتيجيات والخطط. .

(ب) تهيئة المناخ الداخلى للمشروع بما يسمح بتنفيذ تلك الخطط وتحقيق الأهداف .

ونركز فى الفصل الحالى على الجانب الثانى من عمل الإدارة العليا ، وهو تهيئة المناخ للمشروع بشكل يجعل وضع السياسيات الرئيسية والخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ أمراً واقعاً ويهيئ الفرص الحقيقية للنجاح فى تحقيق الأهداف .

وينطوى هذا الجانب الثانى من عمل الإدارة العليا على العمليات الثلاث الآتية :

١ – إنشاء وتنمية التنظيم الكفء القادر على ممارسة ما يتطلبه تحقيق الأهداف من وظائف وأنشطة .

٢ – وضع مجموعة من السياسات الإجرائية التى تقلل من عبء عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة العليا ، وتوفر الإرشاد والتوجيه للمنفذين ، وتضمن التناسق والتجانس بين أعمالهم فى إطار السياسات الرئيسية والأهداف المقررة .

٣ – تكوين واستخدام نظام فعال للرقابة على الأداء وتقييم الإنجازات . ونركز فى هذا الفصل على دور الإدارة فى وضع السياسات الإجرائية .

السياسات الإجرائية :

تتميز السياسات الإجرائية بأنها وسيلة لإرشاد القائمين بالعمل وتوجيههم إلى أحسن أساليب الأداء ، مما يحقق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، ويقلل من الضياع والإسراف فى الوقت والجهد والنفقات . إن التنظيم فى ذاته ليس أكبر من بناء أصم ، ولا يحقق له الحياة إلا التفاعل الإنسانى للقائمين بالأعمال المختلفة به مسترشدين فى ذلك بمجموعات السياسات الإجرائية التى توضح كيف يؤدى كل عمل وتتابع العمليات والإجراءات .

وتعكس سياسات المشروع الإجرائية شخصيته المستقلة وعلامات تميزه عن غيره من المشروعات إذ إن السياسات الإجرائية يجب أن تنبع من واقع التنظيم ومتطلباته ، ولا يمكن أن تفرض عليه من الخارج .

ومصدر أهمية السياسات الإجرائية أنها تحقق وحدة فى التفكير وأساليب الأداء بين أجزاء التنظيم ، ومن ثم توفر أسساً موحدة لتقييم المواقف واتخاذ القرارات .

وتتخذ السياسات الإجرائية شكل Statements عبارات تحدد للمديرين كيف يجب أن يتصرفوا فى المواقف المتكررة . وعلى ذلك حين يثور تساؤل حول ما إذا كان إجراء معين واجب الاتخاذ ، فإنه يمكن الرجوع إلى السياسة الموضوعة للحصول على الجواب . مثال ذلك إذا نشأ موقف يطلب فيه أحد العملاء رفع حد الائتمان المسموح له به من خمسة آلاف جنيه إلى عشرة آلاف جنيه ، فإن الإجابة تكمن فى سياسة الائتمان التى تحدد شروط منح الائتمان أو زيادته .

وقبل الاستطراد فى بحث السياسات الإجرائية ، ينبغى أن تحدد الفروق بينها وبين القواعد والإجراءات .

(أ) السياسة Policy

تعبير مكتوب (وقد يكون شفهياً أو حتى ضمنياً) يضع الحدود والاتجاهات التى يجب أن يتخذ المديرون قراراتهم فى إطارها ، أى أن السياسة هى مرشد لاتخاذ القرارات.

(ب) القاعدة Rule

طريقة محدد للأداء يجب الالتزام بها ، فالقاعدة مرشد للأداء الفردى .

(جـ) الإجراء Procedure

مجموعة من الأنشطة المترابطة التى تتم فى تتابع زمنى وفقاً لطريقة أداء محددة .

من ذلك نرى أن مفهوم « السياسة الإجرائية » أكثر شمولا من مفهومى القاعدة أو الإجراء . وقد كانت بعض الأفكار تروج أن الاعتماد على السياسات الإجرائية سوف يؤدى بالتنظيم إلى حالة من الجمود rigidity وتقضى على فرص التفكير الخلاق للمديرين وتحيلهم إلى أدوات صماء لتنفيذ ما تقضى به السياسة دون أن يكون لهم حرية فى التصرف . وقد أحدثت تلك الأفكار ميلا بين المديرين للتغاضى عن السياسات الإجرائية

وتفضيل العمل فى ظل لا سياسة . ولكن المشكلات التى عانت منها كثير من المشروعات وأشكال التناقض التى نشأت من تضارب القرارات وعدم تجانس مواقف المديرين ، حدت بالإدارة الحديثة إلى العودة مرة أخرى إلى تأكيد أهمية وجود سياسات مكتوبة محددة . ولعل من أهم أسباب تخلف الأداء الإدارى فى الدول النامية غياب مثل هذه السياسات الإجرائية وارتكان أفراد الإدارة إلى العمل كل على حسب تفكيره وتقديره للأمور . كذلك فإن غياب مثل هذه السياسات إن لم ينتج عنه تصرفات متناقضة للمديرين التنفيذيين ، نجد أنه يتسبب فى إحداث مرض إدارى أخطر هو ميل المديرين التنفيذيين فى المستوى الوسيط إلى تفادى اتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مشكلات ، وتجنب تحمل المسئولية ومن ثم نجدهم يلجأون إلى رؤسائهم لطلب الرأى والمشورة فى كل كبيرة وصغيرة ، ويتفاقم هذا الوضع حيث يكون الرؤساء فى الإدارة العليا من النوع المسيطر الذى يسعى إلى تجميع السلطات وتركيز حق اتخاذ القرارات ، إذ نجد مثل هؤلاء الرؤساء وقد انشغلوا تماما فى تصريف أمور روتينية بسيطة تستغرق كل أوقاتهم ، وبالتالى لا يجدون وقتاً للتفكير والتخطيط المستقبلى . وليس من شك أن تلك صفة تميز كثيراً من الإدارات فى الدول النامية .

من التحليل السابق يتضح لنا أن وجود سياسات إجرائية واضحة ومكتوبة ومعلومة لكل أفراد الإدارة يحقق مزايا عديدة أهمها :

١ – تدعيم الاتجاه إلى تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتقويض الاتجاه إلى تركيز السلطة وحجب فرص الإسهام فى العمل الإدارى الفعال عن المستويات الإدارية المعاونة . وبالتالى فإن هذه الميزة تخدم أهداف التنمية الإدارية وتكوين القيادات الإدارية عالية الكفاءة حيث تتاح للمدير الناشئ فرص الممارسة الفعلية لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

٢ – تخليص الإدارة العليا من أعباء الأعمال الروتينية التى يمكن لمعاونيهم أداؤها بكفاءة مسترشدين بالسياسات الموضوعة . وبالتالى فإن جانباً أكبر من وقت أفراد الإدارة العليا يتجه لعمليات التخطيط الإستراتيجى وتدعيم البحوث وعمليات تطوير وتنمية المنظمة .

٣ – توفير قدر كبير من الاتصالات الداخلية بكل أشكالها المكتوبة وغير المكتوبة حيث تقل الحاجة إلى طلب الرأى والإفادة بما يتبع إذ يستطيع المدير التنفيذى أن يتخذ لنفسه القرار الصحيح .

٤ – توفير الوحدة فى التفكير والاتساق فى القرارات ، حيث يستند الجميع إلى معايير وأسس واحدة حين معالجة ذات المشكلات .

وبرغم هذه المزايا الحقيقية ، فإن وجود السياسات الإجرائية يهدد بخطر أساسى هو أن تتقادم هذه السياسات وتصبح غير متناسبة مع ظروف العمل دون أن تلتفت الإدارة إلى ضرورة تعديلها. وعلاج هذا الموقف يتطلب أن تتفهم الإدارة حقيقة هذه السياسات وأنها ليست أبدية ، بل هى نتاج ظروف محددة ، ومن ثم يجب مراجعتها بصفة دورية وإدخال التعديلات المناسبة .

وتنقسم السياسات الإجرائية إلى نوعين :

(أ) سياسات إجرائية تتعلق بالإدارة العامة للمشروع .

(ب) سياسات إجرائية تتعلق بكل وظيفة من وظائف المشروع. وحيث تتعدد هذه السياسات ، فإن من الأمور المفضلة أن يضمها جميعاً « دليل السياسات » الذى يعتبر مرشداً أساسياً لكل من يعمل بإدارة المشروع .

وفيما يلى نموذجان ، يصور الأول جانباً هاماً من السياسات الإجرائية للإدارة العامة لإحدى الشركات العالمية ، بينما يصور الثانى فئات السياسات الوظيفية لهذه الشركة :

نموذج رقم (١)

قائمة السياسات الإجرائية للإدارة العامة

التنظيم ، خطوط السلطة والمسئولية :

١ - يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة وغير متداخلة . ينبغى ألا يتخطى أحد خطوط السلطة المحددة .

٢ - يجب إعداد خرائط تنظيمية كاملة ، متضمنة وظائف المشرفين وملاحظى العمل وكل الوظائف التى تعلو وظيفة « كاتب » .

٣ - إن تنفيذ أى قرار يجب أن يكون مسئولية فرد واحد فقط ، وهذا يؤدى إلى تحديد المسئولية ومنع التهرب منها .

٤ - يجب أن تبلغ كافة التعليمات من خلال خطوط السلطة المقررة ، ولا تسلم إلا لمن هم مخولون باستلامها .

الإدارة التعاونية :

٥ - يجب تشكيل عدد من اللجان الإدارية الدائمة ذات الكفاءة العالية لمناقشة موضوعات متخصصة ، وذلك وفقاً لنظام خاص يحدد دورية اجتماعاتها .

٦ - يجب على كل رئيس وحدة إدارية أن يعقد اجتماعاً بمرؤوسيه مرة كل ثلاثة أسابيع على الأقل .

٧ - التعاون هو القاعدة الأساسية التى يجب أن تبسط على أفراد الإدارة ومعاونيهم ومرؤوسيهم.

٨ - كل القرارات التى تشمل اختصاصات أكثر من شخص أو تمس أعمال أكثر من قسم واحد ، يجب أن تتخذ بعد تشاور بين الأفراد أو الأقسام المعنية .

٩ - يجب أن يكون لكل اجتماع رئيس يدير المناقشة ويعين شخصاً محدداً يكون مسئولا عن تنفيذ كل من قرارات الاجتماع .

١٠- يجب أن تسجل مناقشات وقرارات كل لجنة وتحفظ مذكرات كافية عنها .

١١- يجب على أى فرد مسئول (أو جماعة) اتخاذ القرارات فيما يعرض عليه من موضوعات فى أسرع وقت ممكن بلا إبطاء .

١٢- بعد الاتفاق على إجراءات معينة ، يجب أن يتبعها عملية متابعة دورية للتأكد من سلامة الإجراءات وفعاليتها .

١٣- يجب التنفيذ الفورى للقرارات ووفقاً للمواعيد المقررة .

١٤- يجب على كل مدير أن يعطى اهتماما كافيا لأفكار وآراء مرؤوسيه وزملائه ورؤسائه .

١٥- يكون تبادل الأفكار والآراء بين جميع العاملين حراً بلا قيود وذلك لصالح الشركة .

تنمية القيادة :

فى الأهداف والسلوك الشخصى

١٦- يجب على كل مدير ، وفى كل الأوقات ، أن يكون على فهم كامل واضح ومعرفة دقيقة بالأهداف العامة والوسيطه والدقيقة للشركة ، وكذا سياساتها . كذلك يجب على كل مدير أن يكون على وضوح تام بأهداف إدارته .

١٧- يجب على كل مدير أن يعد تفصيلاً قائمة بواجباته ومسئولياته ويرفعه إلى رئيسه المباشر ، كذلك عليه أن يطالب كلا من مرءوسيه بعمل نفس الشيء على أن يقوموا بدورهم بطلب نفس الإجراء من مرؤوسيهم وهكذا حتى قاعدة الهرم التنظيمى . ومن الواجب مراجعة هذه القوائم وتعديلها دورياً حسب ما تقضى به ظروف العمل .

١٨- يجب أن توضح أهداف كل مشروع فى ترتيب خاص بحسب أهمية الإنجاز ودرجة السرعة المطلوبة . يجب أن تكون القاعدة هى إعطاء الأولوية لأكثر الأمور أهمية .

١٩- يجب على كل مسئول أن ينظم عمله ويعد جدولا زمنياً بما يجب إنجازه .

٢٠- إدارة الوقت من أساسيات العمل الناجح . يجب على كل مدير أن يتجنب ضياع الوقت . يجب أن تكون الاجتماعات ، والمقابلات ، والمكالمات التليفونية ، والزيارات أقصر ما يمكن ومتناسبة مع النتائج المستهدفة .

٢١- يجب على كل مدير أن يضع مصلحة الشركة فوق مصلحته الشخصية .

٢٢- يجب على المديرين أن يتحلوا بروح تعاونية ويتجنبوا محاولات حماية مظاهر سلطتهم لإرضاء غرورهم الشخصي .

٢٣- يجب أن يكون واضحاً لكل مدير أن سلوكه الشخصي هو المثل بالنسبة لمرؤسيه . إن حماسه للعمل ، دوافعه ، كفاءته ، حزمه ، أمانته، عدله ، إخلاصه وتفانيه فى العمل كلها صفات تنتقل إلى مرؤسيه .

٢٤- يجب على كل مدير أن يقيم علاقة صداقة مع كل فرد فى إدارته على أساس من الاحترام والكرامة المتبادلة .

فى تفويض السلطة

٢٥- إن كل مدير مسئول عن اختيار أحد مرؤسيه بدقة تامة وتدريبه وإعداده لكى يكون خليفة له . ويراعى أن يكون المرؤس موضع الإعداد والتدريب أصغر سناً من رئيسه كلما كان ذلك ممكنا .

٢٦- على كل مدير أن يفوض السلطة لمرؤسيه ويحملهم المسئولية المصاحبة لها كلما كان ذلك ممكنا .

٢٧- على كل رئيس أن يفوض لمرؤسيه كل ما يمكن تفويضه من إجراءات وتفاصيل العمل بادارته .

٢٨- إن تفويض الرئيس سلطاته لمرؤسيه ينبغى أن يكون بغرض أن يتفرغ هو للبحث والتفكير ليكون لنفسه صورة متكاملة عن عمليات الشركة وأنشطة إدارته ويخطط للمستقبل .

٢٩- يجب أن يدرب كل مدير مرؤسيه على تقديم المبادرات ويشجعهم على استخدام تقديرهم الشخصي للأمور تحت إشرافه ورعايته .

٣٠- إن اختيار المرؤسين وتدريبهم يجب أن يتم بطريقة تسمح بألا ينشغل رؤساؤهم بالتفتيش على أعمالهم الروتينية بل بمتابعة النتائج فقط .

٣١- يجب على كل مدير أن يفرض نظاماً دقيقاً فى إدارته ويحرص على أن يسود الانضباط كل الأفراد .

٣٢- يجب أن يصل المدير بالغياب والتأخير والتكاسل فى إدارته إلى الحد الأدنى .

٣٣- إن تقييم أداء المديرين والحكم على كفاءتهم يتم أخذاً فى الاعتبار المستوى العام للأداء فى أقسامهم والروح المعنوية لمرءوسيهم . ويؤخذ فى الاعتبار حين تقييم المديرين ، مدى تعاونهم، اتساع نظرتهم لكل الشركة ، كذلك بتصرفاتهم وقراراتهم وأفكارهم .

فى تقدير كفاءة المرءوسين

٣٤- إن الحكم على الأشخاص ينبغى أن يكون على أساس الحقائق وليس على أساس التحيزات الشخصية .

٣٥- يجب إظهار التقدير والامتنان للإنجازات التى يحققها الأفراد .

٣٦- لا يكون المدح إلا فى موضعه وفى موضعه فقط .

٣٧- يكون شغل الوظائف الشاغرة والترقية إلى الوظائف الأعلى من بين العاملين بالشركة كلما كان ذلك ممكنا .

الكفاءة والجودة :

فى الكفاءة العامة

١٨- يجب أن يدرب كل موظف على الاهتمام بالنفقات والجودة وخدمة العملاء .

٣٩- يجب الاحتفاظ بمستويات عالية من جودة المنتجات والخدمات .

٤٠- تكون التعليمات بسيطة ، واضحة ، ومكتوبة كلما كان ذلك ممكنا .

٤١- يجب الاحتفاظ بسجلات كاملة ودقيقة عن كل معاملات الشركة .

٤٢- يجب الوفاء بكل الوعود .

٤٣- « الفورية » هى القاعدة بالنسبة للإجراءات والاجتماعات الدورية .

٤٤- كل الإجراءات الموقوتة يجب أن تتم فى مواعيدها المحددة تماماً .

٤٥- يجب العناية بكل الآلات والمعدات وأن تكون الصيانة وقائية فى الأساس .

٤٦- يجب المحافظة على المخزون والكشف عليه دورياً .

٤٧- يجب الاهتمام بالنظافة والانتظام فى كل مواقع العمل وتقليل مخاطر الحريق والحوادث .

٤٨- تبادل المعلومات بين الإدارات هو القاعدة ويفضل أن يكون بالكتابة .

فى تحسين الكفاءة

٤٩- ينبغى أن يقوم رؤساء الأقسام والإدارات بالدراسة والتحليل المستمرين لإزالة كل أشكال الوظائف غير اللازمة والأعمال المكررة وتبسيط الإجراءات وتقليل الأعمال الكتابية والحد من ازدواج النشاط .

٥٠- يجب مراجعة كل الإجراءات والنظم المحددة بصفة دورية لمنع تجمدها وتحولها إلى روتين معوق للأداء .

فى الرقابة على العمليات

٥١- ينبغى أن تكون كل النفقات للمشروعات والإدارات محددة مسبقاً وفقاً لميزانيات دقيقة .

٥٢- كل عمليات وأنشطة المشروع واجبة الرقابة بواسطة نظم دقيقة ولكن بسيطة وغير معقدة .

٥٣- الجرد المستمر ومراجعة المخزون بصفة دورية ضرورة حيوية ، وذلك بالنسبة للخامات ، وقطع الغيار ، والمواد نصف المصنوعة والمنتجات الجاهزة. كذلك يجب حصر الآلات والعدد وصيانتها بشكل دائم .

فى المسئولية الفردية

٥٤- كل مدير مسئول بصفة دائمة عن القضاء على كل أشكال عدم الكفاءة فى الشركة ومصادر الإسراف والضياع سواء كان ذلك فى إدارته أو أى جزء آخر من الشركة .

٥٥- كل أسباب الخطأ والانحراف وانخفاض الكفاءة يجب أن تكون موضعاً للتحقيق والتحليل حتى يمكن القضاء عليها فوراً .

٥٦- إن تكرار نفس الخطأ لا يمكن السماح به .

٥٧- الأعذار الواهية ، والحجج غير المنطقية ومحاولات التهرب من المسئولية بإلقاء اللوم على الآخرين كلها غير مقبولة .

٥٨- على كل فرد أن ينجز ما أنيط به من عمل فى الوقت المحدد له ، أو أن يقدم تفسيراً مقبولا لرئيسه فى حالة التخلف وذلك بأسرع ما يمكن .

٥٩- التنمية الذاتية مسئولية كل فرد ، إذ عليه أن يطلع باستمرار على كل جديد فى ميدان عمله وأن يتثقف ذاتياً .

فى اختيار العاملين

٦٠- يكون اختيار العاملين لشغل وظائف الشركة بناء على اختبارات للقدرات واختبارات نفسية ومقابلات شخصية ، على أن يمر من يجتاز تلك الاختبارات بفترة تأهيل متعمقة .

٦١- يخضع كل العاملين للكشف الصحى الشامل بصفة دورية .

دعم الروح المعنوية :

فى المعلومات

٦٢- يجب شرح سياسات الشركة وأهدافها لكل المديرين والمشرفين .

٦٣- توزع المعلومات على العاملين بالشكل الذى يتناسب وقدراتهم على استيعابها والإفادة منها .

فى الإشراف

٦٤- يعامل كل الأفراد كآدميين وليس كآلات .

٦٥- يستحق العامل المتميز مميزات خاصة .

٦٦- لكل عامل الحق فى مناقشة مشكلاته الخاصة أو مشكلات العمل مع مدير إدارته أو المشرف المباشر ، أو مع مدير العلاقات الصناعية . كذلك لكل عامل حق الوصول إلى نائب رئيس مجلس الإدارة ورئيس المجلس أيضاً .

٦٧- لكل عامل الحق فى أن يجد آذانا صاغية من رئيسه حين يكون سلوكه أو أداؤه موضع شك .

٦٨- الإشراف العادل الذى يقدر جهد العاملين هو أساس عمل المشرفين .

٦٩- يجب على المشرف أن يجعل مرءوسيه مشغولين دائما بالعمل المنتج المفيد ، ولكن دون إرهاق أو مبالغة فى توزيع الأعباء .

٧٠- يجب القضاء على المحسوبية .

٧١- يجب التخلص من مثيرى الشغب والمتعالين على زملائهم .

فى علاقات العمل

٧٢- التعاون مع النقابة هو الأساس وليس محاولة استرضائها بأى شكل .

فى الترقى واداء العمل

٧٣- يجب أن يتلقى كل فرد فى الشركة تدريباً كافياً على كيفية أداء العمل المسند إليه ، كما يستحق الجميع حوافز تشجيعية على الأداء المتميز .

٧٤- يجب أن يشجع كل عامل مجد على تحسين أدائه .

٧٥- الترقية تتم على أساس القدرة، الإخلاص ، التعاون ، وطول الخدمة (الأقدمية) .

التخطيط للمستقبل

٧٦- كل النفقات الاستثنائية والتغييرات فى المنتجات والسياسات والنظم والآلات ، يجب أن تراجع من حيث تأثيرها على الشركة فى المدى البعيد والقصير على السواء .

٧٧- يجب أن يبذل جهد مستمر لتحسين جودة المنتجات وخفض تكلفة الإنتاج . ويجب أن يتضاعف هذا الجهد مرات كثيرة فى السنوات التى تحقق فيها الشركة أرباحاً غير عادية .

٧٨- يجب أن يبذل الجهد المستمر لتبسيط إجراءات ونظم العمل وتحديث سياسات الشركة .

٧٩- الاتجاه إلى الإكثار من النظم الآلية فى كافة مرافق الشركة .

٨٠- تنمية منتجات جديدة ، واستخدام أساليب إنتاج جديدة هى سياسة أساسية للشركة .

نموذج رقم (٢)

فئات السياسات الإجرائية الوظيفية

سياسة التسويق :

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

الإعلان ، الفروع ، الماركات ، العلاقات مع المنافسين ، العطاءات، شكاوى العملاء ، الائتمان للعملاء ، علاقات العملا ء، الخصم عند البيع ، نفقات البيع ، التصدير ، التنبؤ بالمبيعات ، نفقات الشحن ، البيع لموظفى الشركة ، سجلات المخزون ، بحوث التسويق ، الأسواق ، المنتجات الجديدة ، التعبئة ، التسعير ، رد المبيعات ، ترويج المبيعات ، خدمات العملاء، المناطق البيعية .

سياسة التوزيع :

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

النقل ، حدود المخزون ، مناولة البضائع ، شحنات المنتجات ، الاستلام ، حركة النقل ، المخازن والتخزين .

سياسة الشراء :

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

مركزية الشراء ، التعاقد ، الرقابة على المواد ، الهدايا للموردين ، التحاويل بين الأقسام ، الرقابة على المخزو ن ، مستويات التخزين ، الاستثمار فى المخزون ، الشراء أم الصنع ، شراء المواد ، المبادلة فى الشراء ، معايير السلع المشتراة ، العلاقات مع الموردين .

سياسة التمويل :

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

المحاسبة، الأصول ، المراجعة ، البنوك ، إصدار الفواتير . الموازنات ، تخصيص رأس المال، والاستثمار ، التحصيل ، رقابة التكاليف ، الائتمان ، الإهلاك والاسترداد ، الأرباح الموزعة ، النفقات، التقارير المالية ، التأمين ، الإيجارات، القروض ، الدفع

للموردين ، الأجور، المعاشات ، الأرباح ، الاحتياطيات ، العائد على رأس المال ، الأوراق المالية ، الفائض ، الضرائب .

سياسة العلاقات العمالية :

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

الغياب ، تقييم الأداء ، المزايا العينية ، التعويض المادى ، الشكاوى ، الفصل ، التعليم والتدريب ، قوانين العم ل، الاستخدام ، الإجازات ، قروض العاملين ، استغلال طاقة العمل ، الكشف الطبى ، المعاشات ، الترقية ، الترفيه ، الجلب ، التقاعد ، الاختيار ، الأقدمية ، العلاج ، إنهاء الخدمة ، التدريب ، النقل ، النقابات ، الإجازات العادية ، ظروف العمل .

سياسة الإنتاج :

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

التعاقد ، تقديرات التكاليف ، الآلات ، الإمكانات المادية ، المخزون ، الصيانة ، حماية المصنع ، اختبار الآلات ، مواصفات العملية الإنتاجية ، مواصفات السلعة ، رقابة الإنتاج ، ضبط الجودة ، كمية الإنتاج ، الأمن الصناعى ، جدولة الإنتاج ، المعايير ، دراسة الوقت ، إعداد المعدات ، المرافق المساعدة .

سياسة البحث :

وتتضمن قواعد خاصة بالجوانب الآتية :

البحوث التطبيقية ، البحوث الأساسية ، تنمية المخترعات ، المعامل ، حقوق الاختراع ، تنمية المنتجات ، العلاقات التجارية .

المبحث الرابع

مصادر بناء وتعديل السياسات

إن عملية بناء [تصميم] السياسات الإدارية وتعديلها هى بالدرجة الأولى استخدام كفء وتوظيف إيجابى لتدفق من المعلومات يأتى للإدارة من مصادر مختلفة خارجية وداخلية .

وبالتالى فإن تصميم وتعديل السياسات الإدارية هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى ، يعتمد على التفكير والتحليل والاختيار والمفاضلة بين البدائل ، ثم اتخاذ قرار باختيار البديل [السياسة] الأفضل .

إن تصميم وتعديل السياسات الإدارية هو فى ذاته تطبيق مباشر للعملية الإدارية Management Process .

ومن ثم فإن دراسة تصميم السياسات وتعديلها يتطلب التعرف على عناصر العملية ذاتها ، والتى يمكن الاسترشاد فى تحديدها بمنطق النظام المفتوح Open System حيث تتحدد تلك العناصر فى :

* المدخلات Inputs
* العمليات [الأنشطة] Processes
* المخرجات Outputs
* المناخ Environment

والشكل التالى يصور عملية إعداد وتعديل السياسات فى إطار مفهوم النظم :

المدخلات	العمليات	المخرجات
* معلومات عن المناخ المحيط . * معلومات عن المنظمة ذاتها . * المديرون [العنصر البشرى] . * الموارد المادية المتاحة .	* تحليل المعلومات . * تصنيف وترتيب المعلومات . * استنتاج بدائل للسياسات . * مقارنة ومفاضلة السياسات البديلة . * اختيار السياسات الأفضل .	* سياسات * معايير وإرشادات لتطبيق السياسات . * معايير تقويم فعالية السياسات.

المناخ

[شكل رقم]

١ . المدخلات فى عملية تصميم السياسات الإدارية :

المدخلات هى أساسا معلومات تصف الأوضاع السائدة فى المناخ المحيط ، وكذلك الظروف والأوضاع فى المنظمة ذاتها . كذلك تحكى المعلومات عن التاريخ والممارسات السابقة ونتائجها وفعاليتها فى تحقيق أهداف المنظمة . ومن جانب آخر تصف المعلومات الظروف والأوضاع المستقبلية المحتمل حدوثها فى ضوء تحليل الماضى والحاضر.

فالمعلومات إذن ثلاثة أنواع :

* معلومات تاريخية .
* معلومات حاضرة .
* معلومات مستقبلة .

وتتفاعل تلك الأنواع الثلاثة من المعلومات لكى ترسم للإدارة صورة كاملة [بقدر المستطاع] عن الواقع الذى تعيشه ، والظروف والاحتمالات المتوقعة مستقبلا ، ومن ثم تمكنها من اتخاذ القرارات بشأن أساليب التعامل مع هذا الدافع وطرق الإعداد للتفاعل مع المستقبل [أى رسم السياسات] .

وتنقسم المعلومات الداخلة فى نظام تصميم السياسات الإدارية بصفة عامة إلى مصدرين أساسيين :

* معلومات خارجية .
* معلومات داخلية .

١/١ المعلومات الخارجية :

وهى المعلومات التى تصف المناخ المحيط بمنظمة الأعمال ، ويمثل الإطار العام الذى تباشر الإدارة مسئولياتها فى نطاقه ، وكما سبق فقد أوضحنا أن المناخ يتضمن الفرص التى يمكن للإدارة استثمارها ، والمخاطر التى يجب عليها التحوط بشأنها ، وبالتالى تحتاج الإدارة إلى تدفق هائل من المعلومات التى يمكنها أن تستخلص منها تلك الفرص والمخاطر .

وتصف المعلومات الخارجية العناصر الآتية فى المناخ :

١/١/١ المناخ الاقتصادى :

* الظروف والأوضاع والنظم الاقتصادية العامة .
* الظروف والأوضاع والنظم الاقتصادية فى مجال الصناعة التى تعمل بها المنظمة .
* حالات وأساليب المنافسة فى الاقتصاد القومى .
* حالات وأساليب المنافسة فى الصناعة .
* السياسات الائتمانية والنقدية والمالية التى تنظم الاقتصاد الوطنى .
* مستويات أسعار الفائدة ، وأسعار النقد الأجنبى والتسجيلات والإجراءات المصرفية المتاحة .

* حالات العرض والطلب فى مختلف مجالات الإنتاج السلعى والخدمى فى السوق المحلية .

* حالات سوق العمل ووفرة القوى العاملة ، ومستويات الأجور ومستوى البطالة فى مختلف المهن والدرجات الوظيفية .

* نظم التجارة الداخلية ، وحالات الاحتكار والمنافسة فى قنوات التوزيع المختلفة .

* مدى التدخل الحكومى فى تنظيم التجارة الداخلية ودرجة القوة النسبية للمستهلكين فى مواجهة ظروف السوق .

* حركة التجارة الخارجية ونظم التصدير والاستيراد ، وأنواع الحماية أو الدعم التى تقدمها الدولة للإنتاج الوطنى .

* درجات الإغراق التى يلجأ إليها المصدرون فى الخارج للسيطرة على السوق المحلى ، ودور الدولة فى مواجهته .

* السياسات والنظم الضرائبية ، ومدى تسجيلها للاستثمار والإنتاج والتجارة .

* حالات الاستثمار الأجنبى ، ومدى تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والمجالات الاستثمارية التى تتجه إليها .

* التوزيع النسبى لملكية المشروعات بين القطاعين العام والخاص ، وسياسة الدولة فى توسيع قاعدة الملكية [سياسة الخصخصة] .

يمثل المناخ الاقتصادي واحداً من أهم العناصر التى تتأثر بها الإدارة فى تصميم سياساتها وتعديلها لتتوافق باستمرار مع المعطيات الاقتصادية العامة .

١/١/٢ المناخ السياسى والتشريعى :

* النظام السياسى فى البلاد من حيث أسلوب الحكم وحقوق وواجبات المواطنين ، ودرجة الحرية السياسية [الديمقراطية] فى البلاد .

> ينعكس النظام السياسى بدرجة مباشرة على النظام الاقتصادى ، ومن ثم على الإدارة فى منظمات الأعمال .

* النظام الحزبى ، ومدى السماح بتعدد الأحزاب ، والفرص المتاحة لها للتعبير عن أهدافها وبرامجها .
* الاستقرار السياسى ، وحالة الأمن العام فى البلاد .
* القوانين والقرارات المنظمة للحياة الاقتصادية .
* الالتزام العام فى المجتمع بسيادة القانون ، والضوابط المجتمعية لكفالة العدالة والمساواة أمام القانون .
* المناخ العام فى النظام القضائى وتوافر الضوابط للحفاظ على حقوق الإنسان فى المجتمع .
* وسائل الإعلام وحرية الصحف فى التعبير وإبداء الآراء فى مختلف القضايا والموضوعات .
* التنظيمات الأهلية [غير الحكومية] ودورها فى المجتمع ، ومدى تأثيرها على صنع القرار فى البلاد .

١/١/٣ المناخ الاجتماعى :

وتعبر المعلومات المتصلة بهذا الجانب كل ما يصف الحالة العامة فى المجتمع من حيث :

* العادات والتقاليد والأعراف السائدة .
* الثقافة العامة ، وآثار الحضارة الموروثة على أساليب الحياة فى المجتمع .

* التنظيم الاجتماعي ، والحركة الاجتماعية فيما بين الطبقات المختلفة .
* القيم الاجتماعية السائدة .
* أنماط العلاقات الاجتماعية ، والعوامل الأساسية الحاكمة للتفاعل الاجتماعي .
* معايير الضبط الاجتماعي ، وتأثير الأسرة والمدرسة والمؤسسة التعليمية في تكوين وترشيد السلوك الاجتماعي .
* النظم التعليمية والثقافية ، والفرص المتاحة للمواطنين للانخراط في التعليم ، والمستوى العلمي والثقافي العام في المجتمع .
* الآداب والفنون ، ومدى اهتمام المجتمع بالفن الرفيع ، ومشاكل الغزو الثقافي الأجنبي ، أو الاغتراب الثقافي التي قد يعاني منها فئات في المجتمع .

تلك المعلومات تصف الحالة العامة للمجتمع ، وكذا الحالة الخاصة لشرائح المجتمع التي تهتم بها الإدارة في منظمة الأعمال بالدرجة الأولى .

١ / ٢ المعلومات الداخلية :

وتصف المعلومات الحالة الذاتية للمنظمة [التاريخ ، الحاضر ، التوقعات] وما يميزها عن غيرها . وتتحدد تلك المعلومات في النهاية بأنها تصف ما يتوافر للمنظمة من نقاط القوة ، ونقاط الضعف .

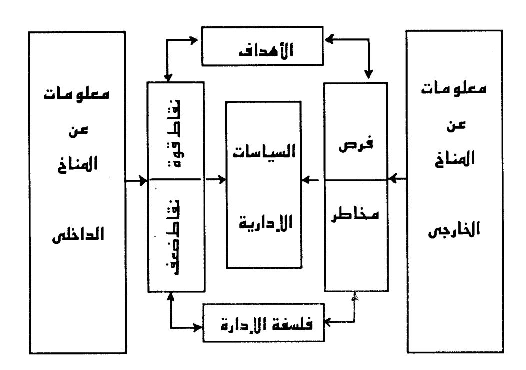
وتشمل المعلومات الداخلية أموراً مختلفة منها :

* الأهداف والغايات التي تعمل الإدارة على تحقيقها .
* الفلسفة [الرؤية] التي تحكم عمل الإدارة وتوجهاتها في شتى المجالات .
* الهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات السائدة في المنظمة .
* النظم والإجراءات السائدة ودرجة الالتزام بها .
* الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات وأنماط السلوك ومعدلات الإنتاجية والفعالية .

* الموارد المادية وحالتها فى الاستخدام .
* الأساليب والتقنيات السائدة فى أنشطة المنظمة .
* معدلات الأداء والإنجاز فى مختلف مجالات النشاط بالمنظمة .
* النتائج المالية الاقتصادية لأنشطة المنظمة .

٢. الأنشطة فى عملية تصميم السياسات :

تتمثل الأنشطة فى عملية تشغيل [معالجة] المعلومات المتدفقة لاستخراج مؤشرات تساعد على رسم السياسات المناسبة . ومن ثم يمكن تصوير تلك العملية على الشكل الآتى :



٣/١ المخرجات فى عملية تصميم السياسات :

تتمثل المخرجات فى مجموعة السياسات الرئيسية والوظيفية والإجرائية التى تحكم مختلف مجالات العمل بالمنظمة . كذلك فإن تعديلات هذه السياسات وما يطرأ عليها من تطوير هو ناتج لذات العملية . ويعرض الملحق رقم ١ نماذج هذه السياسات .

ملحق رقم 1

نماذج للسياسات الإدارية

تتبنى إدارة المنظمة عدداً من السياسات الرئيسية التى تعبر عن توجهاتها باعتبارها واحدة من الشركات الرائدة فى قطاع الأعمال ، والتى تقود حركة دائبة فى مجالات الصناعة والمقاولات والتجارة لدعم الاقتصاد الوطنى وتحقيق التميز المستمر .

١ - السياسة التسويقية :

وتتبلور فى العمل المستمر على تحديد الاحتياجات والمجالات التى يحتاجها السوق المحلى والخارجى ، والاتصال المباشر بقطاعات السوق وتقديم المنتجات والخدمات المتميزة التى تحقق إشباعاً حقيقيا للاحتياجات مع أعلى مستوى من الضمان والخدمة قبل وبعد البيع .

إن العمل على الوصول إلى المقدمة والتفوق بالتميز والابتكار على المنافسة هو المعيار الموضوعى الأساسى الذى تلتزمه الإدارة فى قراراتها وتوجهاتها التسويقية .

من أجل ذلك يصبح التجديد والتنويع والتطور المستمر فى المنتجات وتحسين الجودة وتطوير تشكيلة المنتجات وتكاملها من الدعائم الأساسية للسياسة التسويقية .

وتتوجه السياسة التسويقية إلى تحديد السوق الأمثل لمنتجات وخدمات الشركة ، والتفاعل المتصل مع المتغيرات السوقية واستلهام رغبات العملاء فى تطوير الطرح التسويقى المناسب . وتكرس السياسة التسويقية الاهتمام بجودة السلع والخدمات والتميز السعرى وخدمات ما بعد البيع ، والصدق والموضوعية فى برامج الترويج والإعلان ، كما تتبنى السياسة التسويقية مجالات التطوير فى وسائل وقنوات التوزيع وشروط التعامل .

إن الأساس فى السياسة التسويقية هو العمل على خلق الميزة التنافسية التى تحقق لها التفوق على المنافسين واحتلال المركز الأقوى فى السوق باستثمار الآليات الحديثة الآتية :

* قواعد البيانات التسويقية والإنتاجية .
* نظم البحوث والتطوير المستمرة .
* الابتكارات الإنتاجية والتحسينات التقنية .
* التجديد المستمر فى المنتجات والخدمات .
* الطرح المتفوق لسلسلة متكاملة من المنتجات والخدمات والشروط والأسعار المتميزة .

٢ - السياسة الإنتاجية :

تلتزم إدارة الشركة سياسة إنتاجية تعتمد الجودة الشاملة منهاجا وأساساً فى كل مراحل العمليات الإنتاجية فى قطاعات الصناعة والخدمات والتجارة والمقاولات ، ومحاولة الوصول إلى المستوى الأدنى من الأخطاء والعيوب .

وتقوم السياسة الإنتاجية للشركة على ركيزة قوية من الدراسات الموضوعية والتى تمهد السبيل لتطوير أساليب وطرق الإنتاج والارتفاع المستمر فى الإنتاجية. كما تتبنى السياسة الإنتاجية الاستثمار الأمثل للتقنيات الجديدة والمتجددة ، والاختيار الموضوعى لأكثر التقنيات مناسبة لمتطلبات السوق وضرورات التميز .

وتؤكد السياسة الإنتاجية أهمية الاستثمار والاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة ، وتخفيض الأعطال إلى الحد الأدنى ، والعمل على تطوير استخدام الأصول ذات الطبيعة المشتركة بين الشركات بحسب الاحتياج .

وتعطى السياسات الإنتاجية عناية فائقة لتطوير الأنشطة المساندة فى مجالات التخزين ، النقل والتداول ، والصيانة والتجديد والإحلال للطاقات الإنتاجية ، مع التركيز على الصيانة المانعة ومحاولة الوصول إلى أدنى قدر من أعطال الإنتاج .

٣ - سياسة الموارد البشرية :

تؤمن الإدارة بأهمية المورد البشرى وأنه دعامة رئيسية للنجاح والتطور ، وبالتالى تستهدف سياسة الموارد البشرية خلق المناخ الأفضل الذى يهيئ فرص الإنتاج والتميز لأفرادها على مختلف المستويات ومن كافة النوعيات والتخصصات .

وتتبنى الإدارة سياسة تعمل على :

١ - الاختيار الموضوعي لأفضل العناصر الراغبة في العمل والإنجاز والقادرة عليه .

٢ - إتاحة فرص التدريب والتنمية المستمرة وتهيئة الظروف المساعدة للأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من خبرات وطاقات في خدمة أهداف الشركة .

٣ - التعويض العادل للموارد البشرية مقابل ما يقدمونه من جهد وإتقان وإنجاز .

٤ - العمل على توفير فرص الترقي الوظيفي للأفراد الأكفاء ، واعتبار الكفاءة والتميز أساسا في الاختيار للوظائف الأعلى .

٥ - ربط كل ما يحصل عليه الفرد من رواتب ومكافآت وحوافز وفرص للتدريب والتقدم الوظيفي بقدر وكفاءة مساهماته في الإنتاج وتفوق عطائه والتزامه بخطط وسياسات وقواعد العمل .

٦ - تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم أداء الأفراد والحكم على كفاءتهم .

٧ - تنمية روح المبادرة والمشاركة لدى الأفراد ، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ومكافأتهم موضوعيا مقابل ما يقدمونه من إمكانيات للتميز والتفوق .

٨ - توفير الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية للأفراد والاهتمام بجودة أماكن السكن ووسائل الانتقال .

٩ - الالتزام بأسس موضوعية في توصيف الوظائف وتقييمها واتخاذها أساساً في تحديد واجبات الأفراد وحقوقهم ، مع مراعاة التطورات في مستويات الرواتب بالنسبة للوظائف المماثلة في السوق .

٤ - سياسة التطوير التنظيمي :

تؤمن الإدارة أن التنظيم وسيلة لا غاية ، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي هو إطار ينظم علاقات العمل ويوجهها في ناحية تحقيق الأهداف ، وهو وسيلة للتنسيق والترابط بين القائمين بالأعمال .

وبذلك فإن الأساس ليس التمسك بحرفية التنظيم ، ولكن الأهم هو تحقيق الأهداف من خلال التنظيم .

إن الفعالية الإدارية والانتاجية هما الأساس فى الحكم على كفاءة التنظيم وستكون المرونة والقابلية للتعديل والتكيف مع الظروف المتغيرة من الأسس التى تعتمدها السياسة التنظيمية .

إن تناسب السلطة والمسئولية ، وإتاحة فرص التوازن فى أعباء العمل بين قطاعات التنظيم من الأمور التى توليها السياسة التنظيمية عناية خاصة ، وسيكون الاقتراب من العميل والقدرة على الإسهام فى تحقيق أهداف التسويق والأرباح هى من معايير توزيع السلطة وحق اتخاذ القرار فى التنظيم .

وسيكون التنظيم تعبيرا عن الحركة الواقعية لتدفق المعلومات ، كما سيفيد التنظيم من الفرص التى تتيحها التقنيات الحديثة توفيراً للجهد والطاقة وتخفيضاً للوقت وترشيداً للقرار .

وتتبنى السياسة التنظيمية التوجهات الآتية :

١ – التحول من الهيكل الهرمى التقليدى إلى هيكل شبكى تتداخل فيه وتتكامل جهود الأطراف المعنية والمتعاونة فى تحقيق الأهداف .

٢ – تكريس درجة مناسبة من اللامركزية الإدارية فى اتخاذ القررات التنفيذية فى إطار من التخطيط الإستراتيجى والتوجهات العامة المحددة على المستوى المركزى .

٣ – توسيع نطاق الوظيفة الواحدة ، واثراءها للاستفادة الكاملة من قدرات المورد البشرى واستثمار طاقاته جميعها إلى الحد الأقصى .

٤ – تقليل عدد المستويات التنظيمية وتقليل نطاق الإشراف فى ذات الوقت اعتماداً على تكبير الوظائف واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات .

٥ – تأكيد وترسيخ مفهوم « الوحدات الإستراتيجية » بالنسبة للشركات باعتبار كل منها وحدة متكاملة تعمل على تحقيق أهداف محددة وتحاسب الإدارة فيها بالنتائج والأهداف .

٦ – تأكيد مفهوم « مراكز التكلفة » داخل تنظيم كل شركة بحيث تعتبر المصانع ، الفروع ،

الورش وغيرها من الوحدات التنظيمية مراكز تكلفة (ـ أو مراكز ربح) تتحمل بكل ما يخصها من تكاليف (مباشرة وغير مباشرة) ، وتعبر عما تحققه من أرباح بوضوح .

٧ – تنمية إمكانيات ومحفزات التكامل فيما بين الشركات والوحدات الداخلية للشركات على أسس اقتصادية تعبر عن الربح والخسارة فى التعامل (شأنها شأن التعامل مع الغير) ، وذلك لإمكان قياس كفاءة الأداء ونتائج الأعمال بدقة .

٨ – التأكيد على أن الإدارات المركزية إنما تختص بأمور التخطيط والمتابعة والتقييم والمساندة دون الدخول فى المجالات التنفيذية (إلا حيث يحدد ذلك صراحة) .

٥ - سياسة المعلومات :

تتبنى الإدارة سياسة للمعلومات باعتبارها حجر الأساس فى البناء الإدارى المترابط وتلتزم سياسة المعلومات بالآتى :

١ – العمل على الاستفادة من المعلومات الناشئة عن العمليات والأنشطة المختلفة وقت حدوثها لضمان المتابعة الآنية للأعمال ونتائجها بقدر المستطاع .

٢ – إدماج عمليات تداول المعلومات بين مراكز الأداء والقرار فى الدورات المستندية للإجراءات المختلفة بحيث تنخفض أعمال إعداد المعلومات اللازمة نقلاً عن المستندات المتداولة ، ومن ثم يقل الوقت المستغرق فى الإعداد وتنخفض الفجوة الزمنية بين أداء العمل من ناحية ووصول المعلومات عن الأداء إلى المستوى الإدارى المختص من ناحية أخرى .

٣ – العمل على تكوين قواعد البيانات المتكاملة التى تخدم أغراض التخطيط والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات وإقامتها فى المستوى التنظيمى (أو الموقع التنظيمى) الأكثر تناسباً ، وتفادى إيجاد ذات القواعد فى أماكن مختلفة .

٤ – التحليل المستمر للمعلومات وإيجاد أساس قوى لمساندة اتخاذ القرارات على مختلف المستويات التنظيمية ، وإحداث تدفق مناسب من التقارير والمؤشرات المتجددة باستمرار .

٥ – التحديث المستمر لقواعد البيانات والعمل على استخدام برامج للحاسب الآلى تسمح بالتفاعل بين الملفات المختلفة للبيانات .



نماذج للسياسات الوظيفية *

---

* تتناول السياسات الوظيفية الموضوعات التي تحكمها السياسات الرئيسية ولكن بدرجات أكبر من التفصيل .



٣/١ سياسة الإنتاج

تعتمد الشركة سياسة إيجابية للإنتاج تستهدف توفير أفضل الظروف التى تسمح بإنتاج منتجات فائقة الجودة وبتكلفة تسمح بالتنافس واحتلال مركز الصدارة فى السوق .

وتتبلور سياسة الإنتاج فى الآتى :

١/١ الاعتماد الأساسى فى كل قرارات الإنتاج على البحوث والدراسات الملتزمة بالأصول العلمية والتكنولوجية الصحيحة .

٢/١ إيجاد نظام متكامل للمعلومات الإنتاجية ، وتيسير التدفق المنظم للمعلومات بين وحدات الشركة من جانب ، وبينها وبين السوق المحلى والخارجى من جانب آخر .

٣/١ اتخاذ المعلومات التسويقية عن احتياجات العملاء وتفضيلاتهم أساساً فى اتخاذ قرارات تحديد تشكيلة المنتجات ، ومواصفات المنتجات وحجم الإنتاج .

٤/١ الاتصال المستمر بالعملاء لمتابعة كفاءة المنتجات فى الاستخدام الفعلى ، والاعتماد على المعلومات الناتجة كأساس فى تحسين وتطوير المنتجات ، وتلافى العيوب الإنتاجية .

٥/١ العمل على اختيار أساليب الإنتاج (تقنيات) المناسبة لظروف التشغيل ، وتحقيق التوافق بين متطلبات تحديث التقنيات وعوامل التكلفة واعتبارات التسويق .

٦/١ اعتبار متطلبات الجودة الشاملة أساساً فى قرارات الإنتاج ، وتقديم الجودة على أى اعتبارات أخرى حين المفاضلة .

٧/١ الحرص على تحقيق التوازن فى الطاقات الإنتاجية للخطوط أو المراحل أو الأقسام الإنتاجية المختلفة تجنبا لوجود اختناقات فى بعض منها مما ينعكس فى شكل طاقات إنتاجية عاطلة .

٨/١ الحرص على الاستفادة القصوى من الطاقات الإنتاجية المتاحة فى أحد المصانع وذات الاستخدام المشترك مع مصانع أخرى ، وذلك قبل إقرار إضافة طاقات إنتاجية جديدة .

٩/١ العمل على تطبيق مبدأ تكبير الوظائف Job Enrichment على العمال والفنيين بالمصانع بحيث تتسع دائرة الاختصاص لتشمل تشغيل الآلات وصيانتها وإصلاح الأعطال الطارئة .

١٠/١ الدراسة المستمرة والمتابعة النشطة لمعدلات استخدام الخامات والمستلزمات ، والعمل على تخفيض الفاقد والهالك إلى أدنى حد ممكن ، ووضع الضوابط الإنتاجية ، وإقرار الحوافز الإيجابية والسلبية لضمان تحقيق تلك المعدلات .

١١/١ العمل على تخفيض معدلات الخطأ فى الإنتاج ، وإقلال الإنتاج المعيب (المخالف للمواصفات) إلى الحد الأدنى ، ومحاولة الوصول إلى أدنى معدل ممكن لإعادة التشغيل نتيجة لعيوب الإنتاج .

١٢/١ العمل على تطبيق تكنولوجيا « إعادة الاستخدام » Recycling للمواد والخامات والأجزاء غير الصالحة فى حدود النسب والمواصفات المقبولة فنياً .

١٣/١ الالتزام فى تخطيط الإنتاج باعتبارات التسويق فى الدرجة الأولى ، والعمل على الاقتراب بشدة من مصادر المعلومات التسويقية ، وتبادل المشورة مع المختصين بالتسويق فى الشركة لترشيد قرارات الإنتاج .

١٤/١ الاتصال المستمر بمصادر المعلومات التكنولوجية والتعرف على تطورات تقنيات الإنتاج والمنتجات بزيارة المعارض والأسواق المتخصصة ، وتوجيه المسئولين عن تخطيط الإنتاج للاستفادة من تلك المصادر .

١٥/١ العمل على الاستفادة القصوى من الطاقات والإمكانيات والخبرات المتاحة داخليا للمصانع المختلف ، وتكوين نظام إنتاجى Manufacturing System تتكامل مفرداته فى تشابك إيجابى Network يسهم فى تحقيق الإنتاجية والربحية المستهدفة للشركة .

٣/٢ سياسة البحوث والتطوير :

تقوم سياسة البحوث والتطوير بالشركة على الأسس الآتية :

١/٢ الالتزام بمتطلبات السوق (محليا بالدرجة الأولى) كأساس فى تحديد اتجاهات التطوير المستهدفة فى منتجات الشركة .

٢/٢ الاعتماد على ناتج وحصيلة البحوث التطويرية التى تتوافر فى أدبيات الصناعة العالمية ، ومن ثم تفادى إنفاق الوقت والجهد والمال فى أنشطة بحثية تطويرية سبق إنجازها فى جهات أخرى ويمكن الحصول عليها .

٣/٢ أن التوجه الأساسى فى مهمة البحث والتطوير بالشركة ليس ابتكاريا Creation بالدرجة الأولى ، ولكنه تطويع Adaptation لمنتجات وأساليب متاحة فعلا وفقا لمتطلبات السوق المحلى وإمكانيات الشركة .

٤/٢ أن جانبا هاما من أنشطة البحوث والتطوير يجب أن يتجه إلى الأمور الآتية :

* التوفير فى المواد الخام والمستلزمات بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج .
* إحلال مواد خام ومستلزمات جديدة أقل تكلفة دون المساس بالجودة الكلية للمنتجات .
* تبسيط أساليب الإنتاج لتحقيق سرعة التدفق ، وعلاج الاختناقات بما يحقق الاستخدام الأقصى للطاقات الإنتاجية المتاحة .
* تطوير أساليب الاختبار والقياس للتأكد من مستويات الجودة وتحقق المواصفات المحددة للمنتجات .

إن الرائد الأساسى لنشاط البحوث والتطوير فى الشركة هو التمكين من تحقيق ميزات فى الانتاج تسهم فى التفوق والمنافسة فى السوق .

٣/٣ سياسة ضبط الجودة :

تؤكد سياسة الشركة شمول ضبط الجودة لكافة مراحل ومكونات العمل مستندة إلى الأسس والمبادئ الآتية :

١/٣/٣ الجودة Quality هى السمة الأساسية للأداء المستهدف ، ومن ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل (Total Quality Management TQM) هى المدخل الطبيعى للعمل بالشركة .

٢/٣/٣ الجودة هى أساس الميزة التنافسية للشركة ومن ثم فهى الوفاء بمتطلبات العميل Customer ، وبالتالى فهى تبدأ من السوق .

٣/٣/٣ تعتمد إدارة الجودة الكاملة TQM بالشركة فكرة « سلسلة الجودة » Quality Chain التى تربط العميل بالشركة Customer - supplier ، وتلك السلسلة توجد فى كل أجزاء الشركة وبينها وبين عملائها ، ومن أجل الوفاء بمتطلبات العميل فى سلسلة الجودة التى تربطه بالشركة ، فإنه يتعين القيام بالعمليات المناسبة Processes التى تستخدم فيها الموارد المناسبة inputs لإنتاج منتجات محددة Outputs يرغبها العملاء ، ومن ثم تصبح إدارة تلك العمليات وفقا لمفاهيم الجودة الكاملة هى حجر الأساس فى توجيه الأداء بالشركة .

٤ - سياسة الصيانة

تعتمد سياسة الصيانة بالشركة الأسس التالية :

١/٤ الصيانة المانعة (الوقائية) هى الأساس فى ضمان التشغيل الكفء للآلات والمعدات والتجهيزات المختلفة ، وهى الأسلوب الأفضل فى امتداد العمر الإنتاجى للأصول .

٢/٤ يتم تخطيط أعمال الصيانة المانعة أخذاً فى الاعتبار مواصفات الآلة ومتطلبات تشغيلها وظروف التشغيل .

٣/٤ يتم توفير مستلزمات الصيانة المانعة من قطع غيار وأجزاء وغير ذلك بحسب طبيعة الآلات ومواصفاتها .

٤/٤ تجرى أعمال الصيانة المانعة (المستوى الثالث) فى التوقيتات المحددة لها ، ولا يجب التهاون فى ذلك لأى سبب من الأسباب ، ويتم ذلك بمعرفة الأفراد الفنيين بإدارة الصيانة بالشركة.

٥/٤ يؤخذ فى الاعتبار عند تخطيط برامج الصيانة المانعة متطلبات ومناطق أعمال التجديد الشامل (أو إعادة التأهيل) .

٦/٤ يصير إعداد دليل بأعمال الصيانة الدورية (المستوى الثانى) يتم تدريب أفراد الصيانة بالمصانع على تطبيقه ، وتزويدهم بالمستلزمات الضرورية .

٧/٤ يصير إعداد دليل بإجراءات الصيانة من المستوى الأول (أول درجة فى أعمال الصيانة ويتولاها العاملون على الآلات أنفسهم) ويتم تدريب العاملين على تطبيقها وتعتبر جزءاً أساسيا من مسئولياتهم .

٨/٤ تتم متابعة أداء الآلات والمعدات ، ورصد مؤشرات الخلل فى الأداء لإمكان التدخل بالإصلاح قبل حدوث أعطال أو توقف فى الآلة .

٩/٤ تتم أعمال الإصلاح لإعادة تشغيل الآلات وتعطى أولوية لتخفيض وقت توقف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن .

٥ - سياسة التسويق

تقوم سياسة التسويق بالشركة على الأسس التالية :

١/٥ إن الدراسة المستمرة لأوضاع السوق ، والتعرف على احتياجات العملاء ، هما الأساس فى بناء خطط وبرامج التسويق والإنتاج بالشركة ، ومن ثم حتمية تكوين رصيد متجدد من المعلومات الصادقة عن الأمور الآتية :

* أنواع المنتجات ومواصفاتها التى يحتاجها السوق ويمكن للشركة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من المنافسين.

* أنواع العملاء لمختلف المنتجات وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والأسعار والشروط .

* أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق (أو شرائح متخصصة منها)، والمزايا التى يتمتعون بها فى مواجهة الشركة .

* حجم السوق الحالى والمرتقب فى فترات قادمة مقدراً بكميات المبيعات .

* أنواع المنتجات المنافسة (أو البديلة) المتوافرة فى السوق ومصادر إنتاجها (محليا أو خارجياً).

* أنواع الخدمات المكملة للمنتجات (تركيب ، توصيل للمواقع ، إصلاح ، قطع غيار ....) ومدى توافرها لدى المنافسين .

* حركة الأسعار فى السوق لمثل منتجات الشركة ، واتجاهات تفضيل العملاء للمنتجات المنافسة على أساس أفضلية السعر .

٥/٢ إن العميل (فرد أو شركة أو جهة حكومية ..) هو الأساس فى عمل الشركة ، لذلك يجب بذل الجهد كله لإرضاء العميل بالمنتجات الأعلى جودة ، والخدمات الأفضل ، والأسعار الأكثر تناسبا ، والشروط والمزايا التى لايوفرها المنافسون .

٥/٣ تعتمد الشركة فى تحقيق المبيعات والوصول النافذ إلى السوق على مختلف أساليب البيع ومنافذ التوزيع المتناسبة مع طبيعة ومواصفات منتجاتها . ولذلك لا ينبغى الاقتصار على أسلوب واحد أو منفذ وحيد ، بل يجب تشكيل « حزمة » Package متكاملة من تلك الأساليب والمنافذ (الدخول فى المناقصات ، استخدام الموزعين ، البيع المباشر للعملاء ، التوزيع عن طريق معارض مشتركة مع شركات شقيقة ، استخدام الوكلاء ..).

٥/٤ إن الدعامة الرئيسية للتفوق التسويقى للشركة هى جودة المنتجات ، لذا يجب الحرص على إبراز عناصر الجودة وتفوقها فى منتجات الشركة كأساس فى أنشطة الترويج والمبيعات .

٥/٥ الالتزام الكامل بالدقة فى المواعيد والمواصفات بالنسبة لما تتعاقد عليه الشركة مع العملاء ، والضرورة القصوى لتأكيد الوفاء بالتزامات الشركة نحو عملائها مع عدم السماح بالتهاون فى ذلك لأى سبب من الأسباب .

٦/٥ إشراك العملاء فى تحديد أوجه ومجالات التطوير فى المنتجات والمواصفات ، وذلك باستطلاع آرائهم وترتيب زياراتهم للمصانع والالتقاء بالمسئولين عن الإنتاج.

٧/٥ تسترشد الشركة فى تحديد أسعار منتجاتها بأوضاع السوق وممارسات المنافسين ، وتعمل على ترشيد تكاليف الإنتاج واتخاذ المعادلة الآتية : أساساً فى تحديد الأسعار :

السعر الذى يقبله السوق = التكاليف + الفائض المخطط

وتجنب المعادلة التقليدية وهى:

التكاليف + الفائض المخطط = سعر البيع

٨/٥ يجوز فى حالات تقدرها إدارة الشركة تسعير المنتجات بأقل من التكلفة الكاملة (شاملة الربح المخطط) ، وذلك لأغراض كسب العملاء الكبار ، غزو أسواق جديدة ، أو تصريف الإنتاج الراكد ، وغير ذلك من الحالات ، وذلك فى إطار « السياسة الرئيسية للشركة » وبدون التضحية باعتبارات الربحية فى المدى البعيد .

٩/٥ تؤكد سياسة التسويق بالشركة أهمية البحث عن العملاء والاقتراب منهم بدرجة كاملة ، وكذلك التأكيد على أن (العميل دائما على حق) وترجمة ذلك إلى إجراءات عملية تحقق للشركة الحصول على ولاء عملائها وارتباطهم بها .

١٠/٥ التأكيد على مسئولية الشركة عن ضمان سلامة وصلاحية المنتجات ، واستعدادها لاستبدال أى منتج تتضح به عيوب التصنيع أو يفشل فى تحقيق مستوى الأداء المفترض .

٥/١١ يجوز لإدارة الشركة منح ائتمان للعملاء فى نطاق السياسة العامة للشركة ، وفى ضوء اعتبارات السوق ومتطلبات تنمية المبيعات .

٥/١٢ تتحدد شروط الائتمان الممنوح (وتكلفته) فى كل حالة بحسب حجم الصفقة وملاءة العميل من جانب ، والقدرة التمويلية للشركة والعائد المتوقع نتيجة منح الائتمان من جانب آخر .

فى جميع الأحوال يجب الحرص على مراجعة العلاقة بين التكلفة والعائد فى نظام الائتمان تحسباً للتوسع غير المخطط فى الائتمان مما قد يؤثر بالسلب على اقتصاديات الشركة .

٦ - سياسة المشتريات

تعتمد سياسة المشتريات بالشركة الأسس التالية :

٦/١ البحث عن أفضل وأحسن المصادر لشراء الآلات والمعدات والخامات وغيرها من مستلزمات الإنتاج ، والالتزام بالشراء من المصادر الأفضل من حيث الجودة ودقة المواصفات ونصاعة السمعة والثقة المشهود بها فى المعاملات .

٦/٢ الالتزام بمعايير موضوعية فى اختيار وتفضيل الموردين الذين تتعامل معهم الشركة ، وذلك بالتقييم السليم لبيانات الموردين من حيث الملاءة المالية ، السمعة التجارية ، الخبرة السابقة فى مجال الأعمال ، توافر الأجهزة الفنية المناسبة لخدمة المنتجات لدى المورد ، وسابقة التعامل .

٦/٣ الإلتزام بالتخطيط السليم للمشتريات من الخامات والمستلزمات على أساس برامج الإنتاج والعمل على مراجعة خطط المشتريات فى ضوء تطورات الإنتاج ، وإدخال التعديلات المناسبة .

٦/٤ توقيت عمليات الشراء وجدولة وصول المشتريات إلى الشركة بأسلوب يحقق توافر مستلزمات الإنتاج فى الوقت المناسب مع تقليل المخزون إلى الحد المناسب بما يجنب الشركة تجميد أموال طائلة فى المخزون .

٦/٥ يراعى فى إعداد طلبات الشراء من المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية توفير معلومات كاملة عن المواصفات المطلوبة ، والمصادر المفضلة ، والبدائل المقبولة فى حالة عدم توافر (أو عدم مناسبة الشروط) المطلوب أولا .

٦/٦ يراعى فى إعداد طلبات شراء الآلات والمعدات ، تحديد أهم قطع الغيار والأجزاء القابلة للاستهلاك بسرعة والواجب توفيرها مع الآلة المشتراة لضمان التشغيل المنتظم .

٦/٧ يراعى تنسيق طلبات الشراء للمصانع المختلفة من المواد أو المستلزمات ذات الاستخدام المشترك ، والعمل على توحيد المواصفات ومصادر التوريد ما أمكن تحقيقا لوفورات الشراء بكميات أكبر ، وسهولة تبادل المخزون بين المصانع بحسب ظروف الإنتاج .

٦/٨ يكون لمديرى المصانع صلاحية الشراء المباشر للمستلزمات والخامات والأجزاء المتوافرة بالسوق المحلى ، وذلك فى إطار الضوابط المالية التى تقررها إدارة الشركة.

٦/٩ يتم إعداد نظام لمتابعة عمليات الشراء فى مراحلها المختلفة ، وذلك لإمكان السيطرة عليها وضمان توافر المستلزمات المطلوبة فى الوقت المحدد (وفى حدود التكلفة المقدرة) .

٧ - سياسة التخزين

تعتمد سياسة التخزين بالشركة الأسس التالية :

١/٧ إقامة مجموعة من المخازن الرئيسية (للمواد المشتركة) والفرعية (للمواد التخصصية) تتوافر فيها المواصفات الهندسية والفنية المناسبة لأنواع الخامات والمستلزمات التي يتم تخزينها . ومراعاة تزويد المخازن بكل المعدات والآليات والتكنولوجيات الحديثة لتوفير أفضل الظروف للتخزين والمناولة للمواد المخزونة .

٢/٧ اتباع أساليب التخزين المناسبة للمواد المخزونة ، ومراعاة عوامل المحافظة على الجودة والسلامة أثناء التخزين .

٣/٧ إقامة نظام للمعلومات المخزنية يحقق الربط المباشر لمجموعة المخازن بحيث يمكن تبادل معلومات المخزون بشكل سريع (فورى) فيما بينها ، بما يحقق التحريك والتدوير الأفضل للمخزون ، وتجنب تراكمه في بعض المخازن بينما هو مطلوب في مواقع أخرى .

٤/٧ إدخال شبكة الموزعين في النظام المخزني للشركة ، بحيث تعتبر مخازن الموزعين امتداداً لمخازن الشركة ، فيتم بالتالي الاستفادة بطاقات التخزين للمنتجات التامة لدى الموزعين ، وترشيد استثمارات الشركة في بناء المخازن أو التوسع فيها .

٥/٧ تنمية نظام للرقابة المخزنية يسمح بالتعرف الفورى على موقف المخزون والتأكد من سلامة ودقة الأرصدة ، وبالتالي تحقيق الإدارة الأمثل للمخزون بتوفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب بما يسمح باتخاذ قرارات تعديل برامج الإنتاج أو تنشيط المبيعات أو ترشيد المشتريات أو التخلص من الراكد بحسب الأحوال .

الجزء الثانى

المفاهيم الأساسية
للإدارة الإستراتيجية

تمهيد

* حين تواجه الإدارة مواقف تتسم بصعوبة تحقيق الأهداف نتيجة لتعقد وتداخل العوامل الفاعلة فى الموقف..
* وحين تواجه الإدارة مواقف تزيد فيها القيود والمعوقات وتتداخل وتتشابك ..
* وحين تواجه الإدارة مواقف تتجمد فيها (أو تتراجع) الموارد المتاحة (أو المحتملة) ..
* وحين تواجه الإدارة مواقف تتضاءل فيها الفرص التسويقية (وغيرها) السانحة، وتتصارع قوى المنافسة المتزايدة للفوز بالفرص القليلة المتاحة ..
* وحين تواجه الإدارة مواقف تتصاعد فيها المتغيرات وتتفاعل تأثيراتها وتتسارع عوامل التغيير وتتعدد مصادره بحيث تتميع صورة الحاضر، وتقل القدرة على استكشاف المستقبل ..

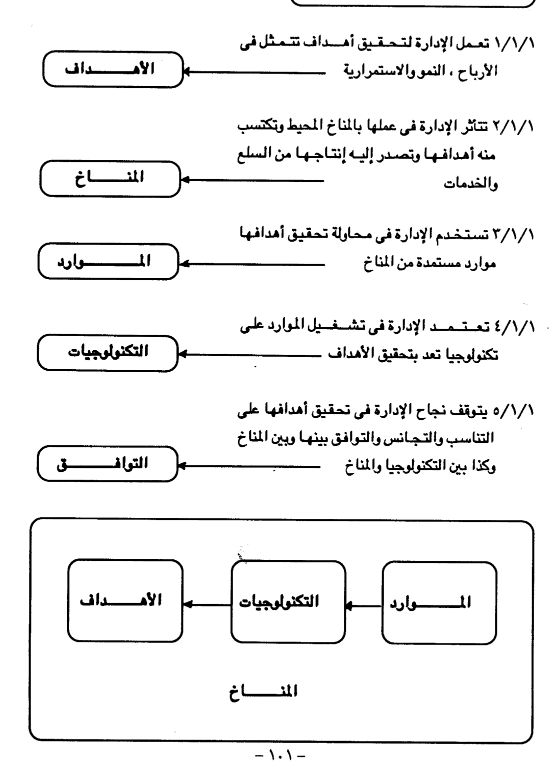
فى كل تلك المواقف
تظهر
أهمية وفعالية « الإدارة الإستراتيجية »



المبحث الأول

طبيعة منظمة الأعمال الحديثة

١/١ المنظمة نظام مفتوح :



١/١/١ تعمل الإدارة لتحقيق أهداف تتمثل فى الأرباح ، النمو والاستمرارية ← **الأهـــداف**

٢/١/١ تتأثر الإدارة فى عملها بالمناخ المحيط وتكتسب منه أهدافها وتصدر إليه إنتاجها من السلع والخدمات ← **المنـــاخ**

٣/١/١ تستخدم الإدارة فى محاولة تحقيق أهدافها موارد مستمدة من المناخ ← **المـــوارد**

٤/١/١ تعتمد الإدارة فى تشغيل الموارد على تكنولوجيا تعد بتحقيق الأهداف ← **التكنولوجيات**

٥/١/١ يتوقف نجاح الإدارة فى تحقيق أهدافها على التناسب والتجانس والتوافق بينها وبين المناخ وكذا بين التكنولوجيا والمناخ ← **التوافـــق**

٦/١/١ وتكون الإدارة باعتبارها نظاما مفتوحا متفاعلا مع المناخ Open system فى حالة توازن طالما حققت التوافق بين أجزائها الثلاثة من جانب (الموارد ، التكنولوجيات، الأهداف) ، وبينها وبين المناخ من جانب آخر . فهو نظام يميل إلى التوازن، وهو فى ذات الوقت متفاعل ذاتيا .

٧/١/١ فإذا نشأت متغيرات فى المناخ (اقتصادية ، سياسية فنية ....) أو فى البناء الداخلى للمنظمة يختل توازن النظام الإدارى ← **المتغيرات**

المتغيرات عامل هام يخل بتوازن النظام الإدارى

٨/١/١ عند اختلال توازن النظام الإدارى سواء لأسباب خارجية أو داخلية تنشأ الحاجة لدى الإدارة لاستعادة التوازن ← **استعادة التوازن**

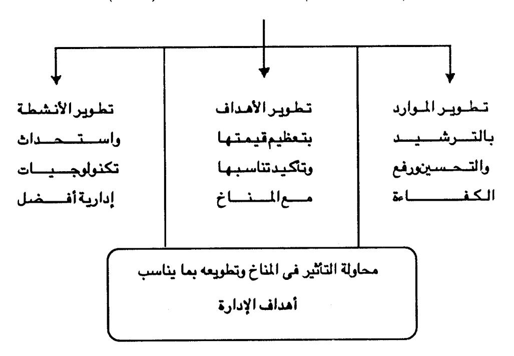
اختلال التوازن معناه عدم تحقيق الأهداف المرغوبة وإشارة إلى قصور فى الأداء على مستوى المنشأة

٩/١/١ قد تتم استعادة التوازن بأحد (أو كل) المداخل الآتية :

* تعديل الموارد (المدخلات)
* تعديل الأهداف (المخرجات)
* تعديل التكنولوجيات (الأنشطة)
* تعديل فى عناصر المناخ

الفكرة المحورية فى موضوعنا

إن تعديل أحد عناصر النظام الإدارى أو كلها هو الأسلوب الأنسب لتحقيق التوازن المرغوب فى النظام الإدارى حيث يتم تطوير الأداء من خلال أى (أو كل) من :



١/٢ أهداف منظمة الأعمال

تهدف منظمة الأعمال المعاصرة إلى تحقيق نتائج إيجابية تتمثل بالدرجة الأولى فى :

* الحصول على شريحة متزايدة فى السوق ، وتأكيد تميزها النسبى على المنافسين ، ويتحقق ذلك بإرضاء المستهلك وتحقيق رغباته وإشباع احتياجاته بما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات .

التميز فى السوق

* تأكيد تواصل المسيرة فى السوق ، والاستمرار فى الحصول على ولاء المستهلكين وتصاعد معدلات تعاملهم مع المنظمة من جانب، وتوسيع نطاق السوق بضم عملاء جدد باستمرار من جانب آخر .

النمو المتواصل

* ولكى تتمكن المنظمة من تحقيق الهدفين السابقين، لابد من تأكيد الجودة الشاملة ، وتحسين الإنتاجية باستمرار .

الإنتاجية الأعلى

* وتتكامل هذه الأهداف السابقة جميعا فى الهدف الأساسى الذى تقوم منظمة الأعمال من أجله .... وهو تحقيق الأرباح وتنمية العائد على المال المستثمر وتعظيم قيمة الأصول وحقوق الملكية .

الأرباح

تلك الأهداف جميعا تؤدى وظيفتين أساسيتين فى عمل الإدارة المعاصرة :

الوظيفة الأولى :

التوجيه وإرشاد التخطيط وأساس لبناء السياسات والإستراتيجيات .

الوظيفة الثانية :

المتابعة والتقويم وأساس للحكم على كفاءة الأداء والنتائج المحقق .

٣/١ أهداف منظمة الأعمال

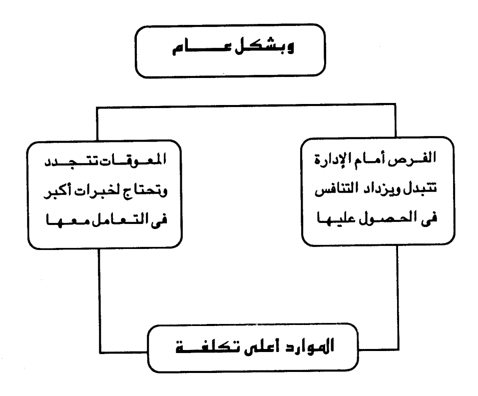
تواجه الإدارة فى عصرنا الحالى مأزقا حادا يهدد فعاليتها وقدرتها على الإنجاز وتحقيق الأهداف :

لقد نتج عن تطور تكنولوجيا المعلومات وسرعة وتعدد المتغيرات فى المناخ المحيط أن أصبحت كل مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة OBSOLETE

وتتحدد مظاهر ذلك المأزق الإدارى فيما يلى :

١ / ٢ / ١ سرعة وشمول وتصاعد المتغيرات

كل ما تتعامل به وفيه الإدارة لم يعد كما كان، الموارد أصبحت أعلى تكلفة وأكثر ندرة ، الأسواق أصعب منالا ، المستهلكون أشد قوة وأكثر تطلعا نحو الأحسن والأفضل ، القوى العاملة تغيرت أهدافها ومهاراتها وتطلعاتها الاجتماعية ، النظم السياسية والاقتصادية أكثر انفتاحا .



٢/٣/١ تصاعد وتسارع حركة التطوير التكنولوچى

بما يعنى اضطرار الإدارة لتوجيه الجانب الأكبر من الاستثمارات نحو استيعاب تلك التكنولوجيات الجديدة لكى تستطيع المحافظة على مركزها التنافسى. كذلك تحتاج الإدارة إلى مواصلة البحث والتطوير للمحافظة على تميزها التكنولوجى فى مواجهة المنافسين .

> النتيجة الأساسية أن الإدارة لا تستطيع المنافسة فى أسواق اليوم اعتماداً على الكنولوچيات القديمة.

٣/٣/١ انهيار القيم التقليدية

حدث انهيار واختفاء للقيم والمفاهيم التقليدية فى السياسة والاجتماع والاقتصاد ، وحتى فى الفنون والآداب . معنى ذلك ظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليد مستحدثة وأعراف متطورة ، الأمر الذى يجعل الإدارة فى عزلة وغربة إن هى استمرت فى تطبيق مفاهيمها وأساليبها القديمة .

> إن قيم العمل والإنجاز والعطاء والتفوق والتميز كلها آخذة فى التغيير واكتساب معانى وأبعاد جديدة تتناسب مع معطيات المناخ الجديد .

٤/٣/١ ظهور مجتمع الخيارات المتعددة

انهيار مجتمع الخيارات المحدودة (أو الخيار الأوحد) ونمو مجتمع الاختيارات المتعددة. تلك الظاهرة الجديدة تلقى أعباء متزايدة على الإدارة التى لاتستطيع أن تركن الآن إلى أساليبها التقليدية، فالسوق متشوق إلى البدائل ، والمنافسون يتصارعون من أجل إرضاء المستهلك بتقديم أحسن ما تنتجه الآلة التكنولوجية الجديدة .

> مجتمع الخيارات المتعددة لا يستقيم مع المركزية الإدارية الشديدة والبيروقراطية التقليدية وأوتقراطية السلطة. المجتمع الجديد ديمقراطى بالدرجة الأولى .

٥/٣/١ الدور الجديد للمنافسة

تلعب المنافسة فى الواقع الجديد دوراً خطيراً فى تصعيب مهمة الإدارة ، وتتعدد المنافسة المحلية والعالمية نتيجة الأخذ بسياسات تحرير التجارة وإزالة الحواجز من أمام تدفق السلع والخدمات بين الأسواق والدول .

> يعود العالم بشكل عام إلى تقبل الأفكار الاقتصادية الأساسية التى تحبذ إطلاق المنافسة وتقييد الاحتكارات .

٦/٣/١ سيطرة المستهلك

تتضافر عوامل كثيرة الآن لتجعل المستهلك فى وضع أفضل نسبيا. فزيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطوير التكنولوجى الهائل ، وتعاظم المنافسة ، مع انتشار حالات من الكساد أو الركود الاقتصادى ، تجعل التنافس شديداً للحصول على تعامل المستهلك .

أصبح الاقتراب من المستهلك والبحث عن رغباته وتطوير السلع والخدمات وأساليب البيع والتسعير بما يحقق رضاءه هو الهم الأكبر للإدارة الآن .

٧/٣/١ حتمية التطوير

المتغيرات السابقة تفرض على الإدارة التجديد المستمر، والتنويع فى الأساليب والمنتجات ، والاستثمار فى الطاقات الجديدة لضمان التفوق فى خدمة العملاء (لتحقيق ميزة تنافسية) .

إن الوصول إلى ميزة تنافسية Competitive Advantage هو النجاح الحقيقى للإدارة

٨/٣/١ حتمية المبادرة بالهجوم

إن كل شئ يتغير وبسرعة، ومن ثم لا تجدى الأساليب الدفاعية التقليدية التى كانت الإدارة تلجأ إليها سابقا (مثل بدء حملة إعلانية إذا انخفضت المبيعات) ، وأصبح التوجه الهجومى محتما إذا أرادت الإدارة أن تجد لها مكانا على الساحة بين المتنافسين (أو قل المتصارعين) .

٩/٣/١ الدور الجديد للقوى العاملة

رغم الصعوبات التى تواجهها الإدارة الآن فى الحصول على الموارد اللازمة (رؤوس الأموال ، التكنولوجيات المطورة ..) ، فهناك مزيد من الصعوبات تبدو فى تغير تركيب القوة العاملة وزيادة تطلعاتها نحو مستويات أعلى من الأجور والمزايا، ودرجة أكبر من المشاركة فى صنع القررات مع الإدارة .

٤/١ الإدارة والمتغيرات

حيث تغير كل شىء حول الإدارة :

* التحول من التعامل فى أسواق مغلقة (محمية) تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار.. إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون .

* التحول من حالة التأكد النسبى (الاطمئنان إلى النتائج) .. إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة .

* التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة (المجربة) إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار .

على الإدارة تعديل مواقفها :

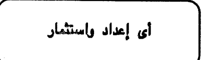
١/٤/١ إذن يواجه المديرون فى العصر الحالى تحديات هائلة نتيجة للمتغيرات التى تشمل كل النظم والمؤسسات والعلاقات على كافة الأصعدة، وفى مختلف المجالات .

٢/٤/١ وفى الوقت التى تتصاعد فيه قوى التغيير الاقتصادى والسياسى والاجتماعى والتكنولوجى ، فإن تطلعات البشر نحو حياة أفضل ، وتوقعات العاملين لمستويات أعلى من الدخل والرفاهية، تفرض ضغوطا هائلة على الإدارة من أجل تدبير المصادر التى توفر إشباع وتحقيق تلك التطلعات والتوقعات .

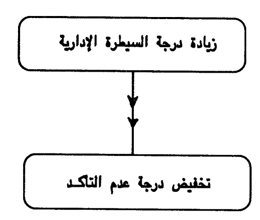
وتتركز تلك المصادر فى مصدر حقيقى واحد .

الإنتاجية

٣/٤/١ ولكن تحسين الإنتاجية لا يأتى من فراغ ، ولا يتحقق بالتمنيات، بل يحتاج إلى جهود مضنية فى البحث والتطوير R & D ، والاستثمار فى معدات وتقنيات متطورة ، والتدريب والتنمية للموارد البشرية .



٤/٤/١ ولكى توضع نتائج البحوث والتطوير فى التطبيق العملى المنتج ، ولكى يتحقق عن استخدام الأصول والمعدات المتطورة والتقنيات العالية High Tech ما يتوقع من زيادة فى الإنتاجية ، ومن أجل أن يكون لتدريب وتنمية القوى البشرية تأثير إيجابى على الإنتاجية ، من أجل كل ذلك فإن درجة من السيطرة الإدارية تصبح ضرورية ، ودرجة من التأكد بما ستكون عليه أوضاع المناخ المحيط تصبح أساسية . أى المطلوب :



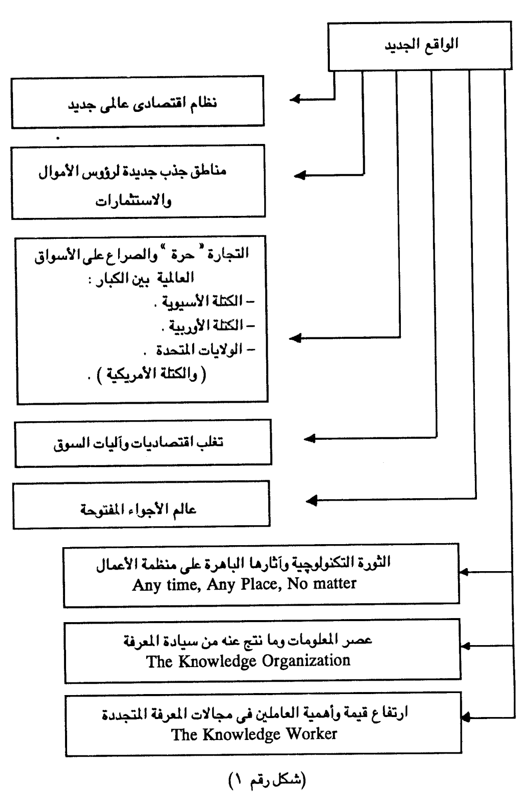
ويكون المدخل الإدارى المناسب فى هذه الحالة، هو المواجهة الشاملة التى تبحث عن مصادر القوة لاستثمارها (أى زيادة السيطرة الإدارية) ، كما تبحث عن مواطن الضعف لتجنبها أو تحييدها (أى تخفيض درجة عدم التأكد) . ويتطلب كل ذلك نقض المفاهيم والأساليب التقليدية فى الإدارة وابتكار مفاهيم وأساليب جديدة !

١/٤/٥ وإن المواجهة المقصودة تتطلب إحداث تغيير كامل وشامل ومخطط فى كافة هياكل ومؤسسات وعناصر وآليات الإدارة ، ومن ثم فهى تتضمن عناصر هامة هى :

* توضيح الهدف (الأهداف) .
* توضيح الفلسفة والتوجهات الفكرية للعمل الإدارى .
* توضيح ارتباطات وتفاعلات الإدارة مع عناصر وأجزاء المجتمع الأخرى، ومدى التكامل والتجانس بين المؤسسة الإدارية وغيرها من مؤسسات وهياكل المجتمع .
* تحديد خطوات وآليات العمل وتوقيتاته لتحقيق القدرة على المواجهة .
* تحديد معايير وآليات المراجعة للتأكد من اتجاهات التحقيق الفعلى للمواجهة الإدارية للتحديات القادمة .

.. فهى مواجهة شاملة تقوم على التخطيط والعمل الهادف وليس على التمنيات أو الجهود الفردية المتضاربة.

١/٤/٦ إدراك حقيقة المتغيرات الحاصلة على المستوى العالمى ، وأن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة نوعيا عن كل التاريخ السابق ، وأن الإدارة تواجه تحديات ومتطلبات للعمل والإنجاز تحتاج كل طاقاتها الإبداعية والأداء المتميز المتحرر من قيود السلبيات والانحصار فى الماضى أو التقوقع فى الجزئيات والقضايا المحلية ، وتفهم أن العالم يعيش (ومن ثم الإدارة) حركة هادرة أساسها **المنافسة الشرسة المستندة إلى التفوق العلمى والتكنولوجى** بالدرجة الأولى .


الواقع الجديد
نظام اقتصادى عالمى جديد
مناطق جذب جديدة لرؤوس الأموال
والاستثمارات
التجارة " حرة " والصراع على الأسواق
العالمية بين الكبار :
- الكتلة الأسيوية .
- الكتلة الأوربية .
- الولايات المتحدة .
(والكتلة الأمريكية) .
تغلب اقتصاديات وآليات السوق
عالم الأجواء المفتوحة
الثورة التكنولوجية وآثارها الباهرة على منظمة الأعمال
Any time, Any Place, No matter
عصر المعلومات وما نتج عنه من سيادة المعرفة
The Knowledge Organization
ارتفاع قيمة وأهمية العاملين فى مجالات المعرفة المتجددة
The Knowledge Worker

(شكل رقم ١)

سمات العصر الجديد

- التفوق	Superiority
- الجودة الكاملة	Super quality
- القيادة الفائقة	Superleadership
- المعرفة الفائقة	Superknowledge
- المنافسة الفائقة	Supertition
- سرعة التغيير	Change

.'. لابد أن تسعى الإدارة إلى اكتساب تفوق علمى وتكنولوجى يمكنها من دخول مجال المنافسة العالمية

١/٤/٧ إدراك حقيقة المتغيرات الحاصلة على المستوى المحلى ، وأن مجتمع اليوم والغد ليس كما كان سابقاً. إن أوضاعا كثيرة فى المجتمع يشملها التغيير (سواء كان ملموسا بشكل مباشر أو غير منظور) ، وأن القيم والتوجهات والمعايير لأفراد وجماعات فى تغير دائم ليس فى كل الأحوال إيجابياً.

١/٤/٨ هناك واقع سياسى واجتماعى واقتصادى جديد آخذ فى التشكل وإعادة التشكل بصفة مستمرة مؤثراً بذلك (إيجاباً وسلبا) على فرص الإدارة لتحقيق النجاح.

.'. لابد أن تقوم القدرة الإدارية الجديدة على أساس فهم واستيعاب لحركة المتغيرات المحلية وأبعادها واحتمالاتها المستقبلية.

١/٤/٩ إدراك حقيقة أن العنصر البشرى هو الأهم فى تحقيق القدرة الإدارية على مواجهة التحديات الجديدة . وأن الإنسان هو المورد الحقيقى الذى يجب على الإدارة استثماره بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها .

ومؤدى هذا المفهوم أن الإدارة لا يجب أن تغفل الدور الهام لملايين العاملين فى حقول الإدارة والإنتاج ، وضرورة تصميم خطط التطوير الإدارى لاستيعاب مساهمات ومشاركات الأفراد فى بناء القدرة الإدارية الجديدة . وتعتمد غالبا أنماطاً متحررة للتعامل مع العنصر البشرى أساسها ما يلى :

* اللامركزية
* المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها .
* تنمية فرق العمل المتكاملة ذاتية الإدارة Self-managed Teams .
* تنمية شبكات الاتصال بين الفرق Networks .

وبالتالى تقع التنمية البشرية فى موقع القلب من بناء الإدارة الجديدة .

١/٤/١٠ إدراك الفرص الجديدة التى نشأت عن ثورتى المعلومات والتكنولوجيا والتى تمكن الإدارة من تجاوز كثير من السلبيات السابقة والانحصارات غير المبررة فى ممارسات أقل إنتاجية وأضعف مردوداً . إذ تتيح ثورتا المعلومات والتكنولوجيا للإدارة فرصا للتخلص من مشكلات كانت ولا تزال تعانى منها نتيجة اعتمادها على آليات وتقنيات تقليدية غير فعالة .

وتتركز أهم تلك الفرص فى :

* تخفيض القيود الناشئة عن المكان والجغرافيا Any Place.
* تخفيض قيود الزمان وتحويل الوقت إلى مورد إيجابىAny Time.
* تخفيض قيود نقص الخامات الطبيعية No Matter.
* تطويع الإنتاج لاستيعاب مزايا الإنتاج الكبير فى نفس الوقت الاستجابة لأذواق المستهلكين Mass Customization.

المبحث الثاني

عناصر الفلسفة الإدارية الجديدة



لكى تتحقق القدرة الإدارية الجديدة لابد من فلسفة إدارية جديدة . ويمكن حصر أهم عناصر هذه الفلسفة فى الآتى :-

١ - الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها .

٢ - الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس فى نجاح الإدارة [أو فشلها] ، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل فى تقييم أداء الإدارة .

٣ - استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها .

٤ - الاستخدام الذكى لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها .

٥ - قبول المنافسة كواقع ضرورى والسعى إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز .

٦ - إدراك أهمية الإستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المنشأة .

٧ - إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسى للإدارة تعتمد عليه فى خلق المنافع والإيجابيات .

٨ - الاعتراف بمنطق الجودة الكاملة كمفهوم شامل يغطى كافة نواحى العمل الإدارى والسعى لتحقيق مرحلة انعدام الخطأ .

٩ - إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيز الاقليمى أو المحلى فى التعامل إلى الحيز العالمى .

١٠- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعى نحو تكوين تحالفات إيجابية [حتى مع المنافسين] .

١١- إدراك أهمية العميل Customer وضرورة الاقتراب منه واتخاذه معياراً أساسياً فى الاختيارات الإدارية.

١٢- الابتعاد عن منطق الفردية والتشتت ، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى Teamwork وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة Networking

١٣- إدراك أهمية التعامل فى المستقبل وعدم الاكتفاء على الماضى أو الانحصار في الحاضر. ومن ثم فإن الشاغل الأهم للإدارة هو التخطيط الإستراتيجى .

١٤- رفض المبادئ والمسلمات الكلاسيكية فى الإدارة والتنظيم ، والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية .

١٥- رفض المنطق القائم على التسلسل والتتابع فى التفكير أو العمل Sequential ، وقبول منطق التفكير المقلوب Up-side down ، أو التفكير الجانبى Lateral بكل ما يعنيه ذلك من تداعيات .

١٦- الاقتناع بأن الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج هى الأساس فى تحريك الطاقات واستثمار الموارد القومية بكفاءة. ومن ثم تأخذ حركة التخصيصية أبعادها القومية .

١٧- الإيمان بأن العنصر البشرى هو الأساس الأقوى والأهم فى إنجاح الإدارة، ومن ثم تحتل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة .

جماع تلك العناصر تعبر عن مفهوم

أساسى هو

« الإدارة الإستراتيجية»

المبحث الثالث

أساسيات الإدارة الإستراتيجية



٣/١ تتمثل أساسيات بناء إستراتيجية المنظمة فى الآتى :

١ – أهداف واضحة معقولة ... ومرنة (قابلة للتعديل) .

٢ – سياسات واضحة معقولة ومتناسبة مع الواقع ... ومرنة.

٣ – هيكل تنظيمى عملى، واقعى، بسيط ... ومرن.

٤ – قواعد ونظم وإجراءات مدروسة ، مخططة ، ومبرمجة بقدر الإمكان .. وقابلة للتعديل .. مرنة.

٥ – أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير ، أى من أهم صفاتهم .. المرونة .

٦ – صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم .. مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة .. وكذا تقييم الأداء والثواب والعقاب .

٧ – نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل .. وتتطور مع تغيير الأوضاع ... المرونة مرة أخرى .

٨ – نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية ... وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع الظروف، والندرة .. المرونة .

٩ – معلومات متدفقة، ونظم وقنوات للاتصال الفعال .

١٠– تجهيزات ومعدات ... ومواد مادية تم اختيارها بعناية ... وتوظيفها بعناية .. لتحقيق أقصى عائد ممكن منها ... فى ظل الظروف السائدة ... والمتوقعة .

١١– تقنيات مناسبة Appropriate Technologies .

١٢– كل ذلك فى إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط [ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره] ، والرؤية المستقبلية الواضحة ، والتصور الشامل لوضع المنشأة [والصناعة كلها] فى حركة التطور المستقبلى .

٢/٣ المحرك الأساسى للتوجه نحو الإدارة الإستراتيجية

١/٢/٣ المنافسة

* المنافسة هى القوة المحركة الأساسية نحو إعمال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية .
* المنافسة هى **أساس النجاح أو الفشل** فى مؤسسات ومنظمات الأعمال .
* المنافسة هى التى تحكم على كفاءة ما تقوم به الإدارة من أنشطة، ومدى تناسبها مع متطلبات الموقف وتحدياته .

وإذا كان الأمر كذلك ، فإن على الإدارة
أن تضع لنفسها
« إستراتيجية تنافسية »

* والإستراتيجية التنافسية [أو استراتيجية المنافسة] هى التى تحاول الإدارة من خلالها الحصول على :

مركز تنافسى فى السوق

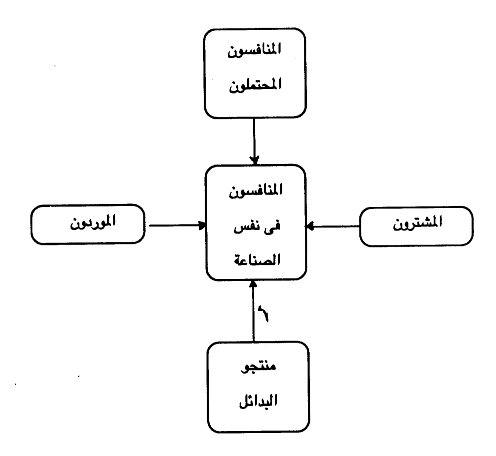
* والإدارة الإستراتجية هى ذلك الأسلوب الذى يتحقق من خلاله بناء إستراتيجيات المنشأة للحصول على مركز مربح ومتفوق فى مواجهة عناصر المنافسة .

مـن هم المنافسون ؟

ليس المنافسون هـم فقط المؤسسات الأخرى التى تتعامل فى نفس السوق ، وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنشأة .

ولكن المنافسين هم كل من يساوم الإدارة ويحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح] .

وعلى ذلك يعرض بورتر (1) فئات المنافسين على الوجه الآتى :



(1) Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, N.Y. 1985, P. 5

هؤلاء المنافسون يعمل كل منهم على تحدى [تهديد] الإدارة بشكل مختلف :

١ - المنافسون فى نفس الصناعة :

يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة ، السعر ، الخدمات ، أو عليها جميعا فى محاولة اقتناص جانب مما تحققه المنشأة من مبيعات [وبالتالى من أرباح] .

٢ - الموردون :

يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمنشأة، وبالتالى يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح [أى ينازعون الإدارة فى إنجازها ويشاركون فى إنتاجيتها] .

٣ - المشترون :

يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه ، وزيادة الخدمات التى يحصلون عليها ، وبالتالى يسهمون أيضا فى تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافى من نشاطها .

٤ - منتجوا السلع البديلة :

هم مصدر تهديد لسحب المشترين [بل والموردين أيضاً] من التعامل مع المنشأة ، وبالتالى عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها .

٥ - المنافسون المحتملون :

هم الذين تغريهم الأرباح التى تحققها المنشأة فى صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح [وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات والأرباح] .

تلك هى مصادر التهديد التى تواجه الإدارة من جانب « المنافس »

وثمة مصادر أخرى كثيرة للتهديد يجب على الإدارة أن تتعامل معها . وقد يكون من بينها :

* التحول فى القوانين والتشريعات بما يضيق الفرص على الإدارة .
* التغير فى الأوضاع و النظم السياسية والعلاقات الدولية .
* التغير فى الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية .
* نضوب الثروات الطبيعية وندرة الخامات والموارد .
* قصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات .

مصادر التهديد كثيرة ومتعددة ومتواصلة

٢/٢/٣ قوى التغيير كمحرك للإدارة الإستراتيجية

تبدو على الساحة الإدارية الآن عدة قوى تعمل على تصديع البناء الإدارى التقليدى ، وتسهم فى الإسراع بإقامة البناء الجديد على أساس من مفاهيم « الإدارة الإستراتيجية ». أهم تلك القوى ما يلى :

١ – التوجه نحو العالمية GLOBALIZATION

٢ – ثورة الحاسب الآلى COMPUTERIZATION

٣ – تكنولوجيا المعلومات INFORMATIONALIZATION

٤ – حركة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY

٥ – حركة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES MOVEMENT

تلك القوى الخمس [بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى] تتكامل فى إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلى عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التى تتسم بالتجزؤ أو التعقيد والتجمد والتقولب ...، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف .

الإدارة تواجه موقفاً شديد الصعوبة

يتمثل فى :

* أن التحولات العالمية والتحولات المحلية – تؤدى كلها بالضرورة إلى :

– فتح السوق أمام الواردات الأجنبية .

– ضعف وتضاؤل فرص المنتجات لغزو الأسواق الأجنبية .

[التفوق التكنولوجى وحرية التجارة ورفع الموانع والقيود على المستورد] .

* المناخ المحلى لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة – تصبح الإدارة عاجزة عن التصدى أو محاولة التقدم ، فى نفس الوقت إن مصادر وأشكال الدعم والمساندة السابقة لن توجد .

.:. **التحدى الرئيسى**

كيف تواجه الإدارة الظروف الجديدة مع استمرار أهم القيود القديمة
[التحرر ليس كاملاً] ثم تحرير المناخ الخارجى للإدارة دون تحرير الإدارة ذاتها .

إن أول ما يجب على الإدارة الجديدة عمله هو الاتفاق على أمرين أساسيين :

الأول : فلسفة واضحة للعمل الإدارى المتحرر والمنطلق باعتبار الإدارة الجديدة ممثلة للملكية سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة . وتعتمد آليات السوق أساساً فى رسم سياساتها واتخاذ قراراتها ، وتستوعب كل التطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والإجتماعية الجارية فى العالم ، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل فى النظرة وشمول للاهتمامات ، وتقبل حقائق السوق والمنافسة ، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء .

الثانى : منهج إدارى واضح يقوم على الأركان الأساسية التى تميز الإدارة المتفوقة والمتميزة فى العالم ، والتى صنعت نجاحات دول النمور فى جنوب شرق آسيا

وأقامت النهضة الاقتصادية الكبرى فى اليابان ، وتحاول استعادة التفوق الأمريكى المفتقد فى ساحة الإنتاجية والمنافسة العالمية .

ويتركز هذا المنهج الإدارى فى الآتى:

١ – من أجل المواجهة والمنازلة فى الأسواق مع المنافسين، تلجأ الإدارة الجديدة إلى شحذ كل أسلحتها وحشد إمكاناتها وطاقاتها، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها. وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد. إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة الجديدة نقاط القوة والضعف عندها، وتبحث فى نقاط القوة والضعف عند منافسيها، من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجى والتسويقى كله. ومن المفيد أن تعلم الإدارة الجديدة أن الإدارة فى الشركات المتميزة والمتفوقة عالمياً تنافس الآن على أمور تبدو غريبة لإدارتنا منها مثلاً :

* **المنافسة على الوقت** ، بمعنى الإسراع فى عمل كل شىء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق فى الوصول إلى المستهلك والوفاء بإحتياجات السوق قبل المنافسين . وتلعب تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً فى تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات ، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة .

* **المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة**، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكاناتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة . والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملاً من كل ما يتاح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.

* **المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة فى المخزون السلعى** . وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج [أو السوق] بمتطلباته بشكل فورى يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر . وهذه السياسة اليابانية الأصل Just- in-time يترتب عليها وفر هائل فى تكلفة الأموال بعدم تجميدها فى مخزون سلعى غير مستعمل ، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين ، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك .

* تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها فى الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التى تحقق تنفيذ سياسات « فى الوقت بالضبط » ، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء [فى السوق المحلى أو الأجنبى] لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات الإيجابية فى الإتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق ، وتملك إرادة القرار وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسئولية ، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية .

٢ – ولاشك أن العنصر الفارق الآن فى تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التكنولوجية استخداماً أمثل وتوظيفها فى تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً. إن التكنولوجيات المتطورة تحقق للإدارة التى تحسن استيعابها واستخدامها ميزات هائلة أهمها :-

– تخفيض الوقت اللازم للأداء ، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر فى وقت أقل ، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية .

– تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة .

– تقليل الأيدى العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة فى التعامل مع التكنولوجيا الجديدة محل العمال الأقل مهارة .

– إتاحة فرص لا متناهية لتطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة ، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار .

– إضافة مرونة هائلة فى إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة .

إن الإدارة الجديدة مطالبة بأن تولى هذا الجانب الأهمية الجديرة به باعتباره التحدى الرئيسى الذى إن اجتازته بنجاح تحقق لها النمو المستمر والربحية المتعالية ، وإلا فلن تصمد للمنافسة سواء الآتية من خارج البلاد مع تحرير التجارة أو حتى الداخلية من الوحدات الأحدث والأحسن تجهيزا من الناحية التكنولوجية .

٣ – وعلى صعيد التنظيمات الإدارية ، فإن الإدارة الجديدة مطالبة الآن بإعادة صياغة التنظيمات الإدارية بالشركات، والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية ، والانطلاق إلى خلق تنظيمات حديثة قادرة على المخاطر ومحابية للابتكار والإبداع .

إن السمات الأساسية للمنظمات الحديثة تتمثل فى الآتى :

١ – الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود ، واستثمار تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارت اللامركزية .

٢ – إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هى أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة .

٣ – الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. ومن ثم تؤكد الإدارة الجديدة على الأهداف المشتركة ، والترابط فى الأداء والمساءلة عن النتائج ، وتأكيد روح الجماعة فى الإنجاز والثواب [أو العقاب] . إن خلق وتكريس عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح فى مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً .

٤ – اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية فى التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته . إن المشاركة الإيجابية القائمة على الخبرة والاقتناع والمسئولية من جانب الأفراد، والرغبة الجادة فى الإستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم من جانب الإدارة أصبحت من سمات الشركات الأكثر نجاحاً فى العالم المتقدم . وأخذت تحل محل النظم التقليدية المشاركة فى الإدارة والقائمة على أسس تشريعية أو مداخل سياسية واجتماعية .

٥ – تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد ، وتوفير الفرص للنابهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة . إن الشركات الأكثر نجاحاً فى العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد عامل بها « رجل أعمال » فى ذاته وليس مجرد موظف يؤدى أعمالاً روتينية . بل هو يفكر ويبتكر ويشارك فى المسئولية ويتحمل المخاطر ، وكذا يشارك فى العائد .

٦ – ولعل من أهم عناصر برنامج الإدارة الجديدة للنجاح فى مواجهة تحديات المرحلة الصعبة هو « الجود الكلية والشاملة » إن مفهوم الجودة لم يعد مقصورا الآن [كما كان] على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات ، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة فى كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء فى أى مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعنى أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغى أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة . كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات فى نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة فى الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقى للمواصلة والاستمرارية فى تحقيق مستويات متعالية من الجودة .

٧ – وثمة تحد آخر يحتاج إلى عناية واهتمام الإدارة الجديدة ألا وهو التخطيط المالى ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات فى ضوء ارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة . إن الإدارة المالية السليمة ستكون أحد المقومات الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة ، وبالتالى فإن خبرة واضحة فى التعامل فى أسواق المال وتنمية مصادر الدخل والتمويل للشركات وإدارة محفظة الأوراق المالية ، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات ستصبح جميعها من أولويات العمل أمام الإدارة الجديدة .

٨ – وقد يكون من المفيد الإشارة إلى تجارب عديد من الشركات الكبرى فى العالم التى مارست أشكالاً من إعادة التخطيط المالى رغبة فى تصحيح اقتصادياتها وتعويض ما قد تكون حققته من خسائر . ولاشك أن طرح بعض أسهم الشركات العامة للبيع أو طرح أسهم للاكتتاب فى زيادة رؤوس الأموال للشركات إنما تمثل مصادر محتملة للتمويل تحتاج إلى إعداد وتخطيط . كما أن إصدار صكوك للتمويل بفوائد متغيرة أو إصدار سندات بفوائد ثابتة كلها احتمالات مفتوحة أمام الإدارة لابد لها من دراستها وتحديد أفضلها . ونفس القول ينطبق على شركات القطاع الخاص التى تكون عادة منحصرة فى مصادر تمويل تقليدية إما مملوكة لأصحاب الشركة أو مقترضة من الجهاز المصرفى .

٩ – وقد ترى الإدارة الجديدة فى المنشآت الوطنية أن تعيد ترتيب علاقاتها فيما بينها ، ومن ثم قد نرى حالات مفيدة للاندماج بين بعض الشركات ، أو انسلاخ بعض الوحدات عن شركاتها ، أو تكوين تحالفات بين بعض الشركات للتعاون فى مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أى منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير ، ودراسات التطوير التكنولوجى ، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات. فى مثل هذه الحالات جميعها ، فإن القرارات يجب أن تصدر عن الإدارة المعنية بعد دراسة وافية لاحتمالات الكسب (الخسارة) .

تلك التوجهات الجديدة تقود جميعا إلى

منطق

« الإدارة الإستراتيجية »

٣/٢/٣ النموذج الأساسى للإدارة الإستراتيجية

« **الإستراتيجية** » هى الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التى تحدد كيف تحقق المنشأة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ .

والإدارة الإستراتيجية هى الأسلوب الإدارى المتميز الذى ينظر إلى المنشأة فى كليتها نظرة شاملة Comprehensive فى محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التى تسمح بالتفوق فى السوق واحتلال مركز تنافسى قوى .

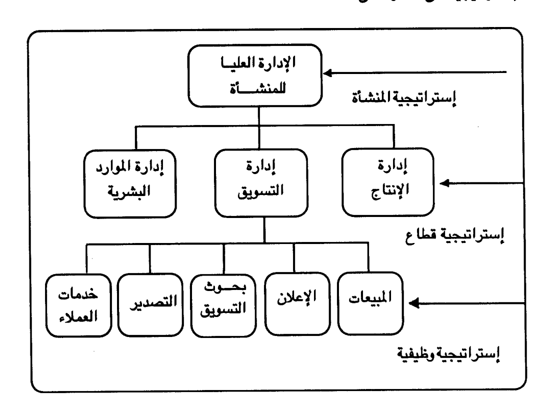
وما يميز الإدارة الاستراتيجية هو أنها تركز على « **اتخاذ القرارات الإستراتيجية** » التى تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية وتنظر إلى المستقبل وتمس المنشأة كلها .

وتمر الإدارة الإستراتيجية بأطوار أو مراحل :

* إعداد الإستراتيجية — Strategy Formulation
* تنفيذ الإستراتيجية — Strategy Implementation
* متابعة وتقييم الإستراتيجية — Strategy Control & Evaluation

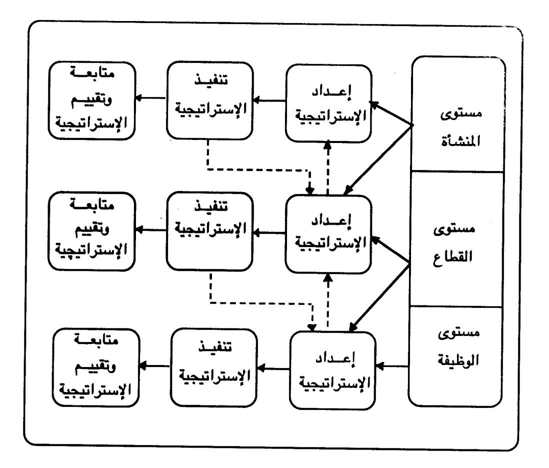
مستويات الإستراتيجية

تتفاوت الإستراتيجيات فى مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنشأة كلها، أو انحصارها فى اهتمامات قطاعات محدودة فيها. ونستطيع أن نميز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية على النحو الآتى :



والإستراتيجية فى كل مستوى تؤدى ذات الغرض وهو توضيح الأسلوب (الأساليب) التى تتحقق بها أهداف محددة باستخدام الموارد والإمكانيات لاستثمار الفرص المتاحة أخذاً فى الاعتبار القيود والمحددات والمخاطر أو المعوقات المحيطة .

وتمر عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة الإستراتيجية بمراحلها الثلاث فى كل مستوى من المستويات كما يبدو من الشكل الآتى :



فى كل مستوى يتم إعداد الاستراتيجية المناسبة فى ضوء المعلومات والتحليل المتاح ، ويجرى التنفيذ والمتابعة. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الإستراتيجيات الأدنى تكون فى علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى فى اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد إستراتيجيته .

مفاهيم الإدارة الإستراتيجية

يقوم النموذج الأساسى للإدارة الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلى :

مفهوم التحدى Challenge

التحدى هو ما يهدد الإدارة فى امكانيات تحقيق أهدافها ، وتركز الإدارة الإستراتيجية كمنهج حديث (واقعى) فى الإدارة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التى تواجه الإدارة، كيف تدرك الإدارة التحديات التى تصادفها ؟ هل تميل إلى تجاهلها ؟ هل تعمد إلى التقليل من شأنها؟ هل تتجه إلى المبالغة فى تصويرها؟

> إن القدرة الإدارية فى مواجهة التحديات إنما تتوقف على أسلوب إدراكها.

مفهوم الرؤية الشاملة Vision

تتعدد الزوايا التى تنظر منها الإدارة إلى الواقع المحيط ، ومن ثم تختلف الاستنتاجات والقرارات التى يمكن أن تصل إليها. كذلك فإن هذا التعدد ينتج حالة من التجزؤ فى الرؤى يهدد بعدم الإدراك الكامل للتحديات من مصادرها المختلفة ، وفى أبعادها الكثيرة .

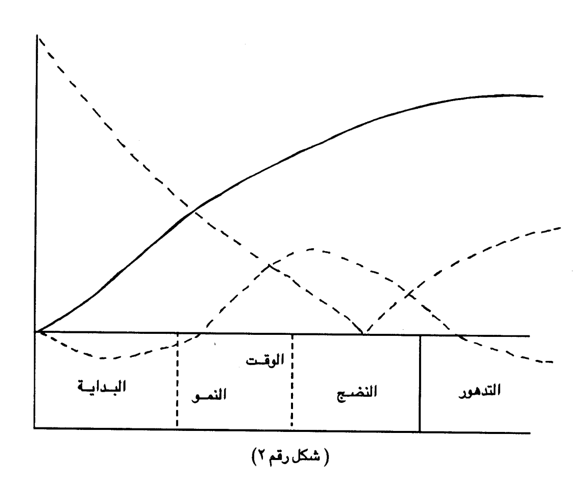
> الإدارة الإستراتيجية – على خلاف الإدارة التقليدية –
> تنظر إلى الأمور فى كلية وشمول .

مفهوم دورة الحياة The Life Cycle

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور فى حياة أى سلعة أو مؤسسة ، والمنطق المستفاد هنا أن توجهات وسياسات (إستراتيجيات) الإدارة

سوف تختلف باختلاف المرحلة فى دورة الحياة. وبالتالى فإن التعرف على دورة الحياة للسلعة (أو المنشأة) يعتبر أساسيا فى الإدارة الإستراتيجية وتلك المراحل هى :

* مرحلة البداية Development
* مرحلة النمو Growth
* مرحلة النضج Maturity
* مرحلة التدهور Decline



(شكل رقم ٢)

مفهوم المحركات Drivers

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تدفع الإدارة نحو تبنى أسلوب « الإدارة الإستراتيجية » . تلك المحركات هى :

* محركات أساسها التكاليف — Cost Drivers
* محركات أساسها السوق — Market Drivers
* محركات أساسها المنافسة — Competitive Drivers
* محركات أساسها الدولة — Government Drivers

إن هذه المحركات تعبر عن العوامل التى تحدد حركة الإدارة نحو بناء إستراتيجياتها والتعامل من خلال آليات الإدارة الإستراتيجية . وفيما يلى بعض المكونات الأساسية لتلك المحركات :

محركات التكاليف

* الوفورات فى التكاليف الناشئة من كبر حجم الإنتاج Economies of Scale
* الوفورات فى التكاليف الناشئة من التطور التكنولوچى.
* الوفورات فى التكاليف الناشئة عن تطور وسائل وتقنيات النقل والاتصالات.
* ارتفاع نفقات تطوير المنتجات بالقياس إلى عمرها فى السوق.

محركات السوق

* التطور فى متوسط الدخل الفردى واتجاهه إلى الزيادة .
* ارتفاع مستوى الأذواق وتطلعات المستهلكين .
* ارتفاع الميل إلى الحركة والتنقل وبالتالى فتح أسواق جديدة .
* توسع وظهور قنوات ومنافذ توزيع جديدة ومتطورة .

محركات تنافسية

* ازدياد معدل النمو فى حجم التجارة والتبادل .
* ظهور منافسين جدد واكتسابهم مراكز تنافسية متقدمة .
* اتساع دوائر التحالف والمشاركة بين الشركات وحتى من جنسيات مختلفة .
* تطور الطاقات الإنتاجية وازدياد القدرة على الاكتفاء الذاتى فى بعض الصناعات.

محركات حكومية

* سياسات التعريفة والحماية الجمركية .
* سياسات الدعم الحكومى للصناعات الوطنية .
* النظم والعلاقات الاقتصادية الدولية .
* الاتجاه نحو ابتعاد الدولة (القطاع العام) عن المجالات الإنتاجية وتركها للقطاع الخاص .
* التحول نحو اقتصاديات السوق .

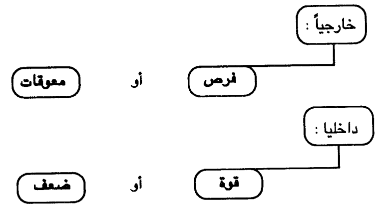
المحركات السابقة وغيرها تدفع الإدارة إلى تبنى أسلوب « الإدارة الإستراتيجية » من أجل تحقيق درجة أعلى من السيطرة على المناخ واستثمار الفرص السانحة والتغلب على المعوقات .

٤/٢/٣ مفهوم إدارة التغيير

لكى نتفهم إدارة التغيير، دعنا نتأمل معنى التغيير ذاته .

* التغيير **إخلال بالتوازن** فى موقف الإدارة بالنسبة **لعناصر** الموقف المحيط (خارجياً وداخلياً) .

ولكن ما هى عناصر الموقف ؟



إن الإدارة قبل حدوث التغيير تكون فى حالة توازن

* فرص فى المحيط ⟵ تستثمر بما لدى الإدارة من موارد وقوى .
* معوقات فى المحيط ⟵ تصيب الإدارة فى مناطق الضعف فيها.

وعند **حدوث التغيير** يختل التوازن بأحد الاحتمالات الآتية (أو كلها) :

* تضيع فرص كانت الإدارة تستفيد منها .
* تنشأ فرص جديدة لا تتمكن الإدارة من الاستفادة منها .
* تهلك (أو تقل كفاءة) موارد ومصادر قوة كانت الإدارة تعتمد عليها .
* تزداد المعوقات فى المحيط قوة وتأثيراً على الإدارة .

* تنشأ معوقات جديدة لم تكن الإدارة مستعدة لها .

* تزداد مناطق الضعف التى تعانى منها الإدارة .

[التغيرات السابقة كلها لها آثار سالبة] .

وإذا نظرنا إلى الاحتمالات الآتية :

* تتسع الفرص التى كانت تستفيد منها الإدارة وبالتالى يرتفع معدل الاستفادة.

* تنشأ فرص جديدة تتمكن الإدارة من استيعابها والافادة منها.

* ترتفع وتنمو كفاءة الموارد (كلها أو بعضها) .

* تنخفض قوة المعوقات ويضعف تأثيرها على الإدارة .

* تزول بعض المعوقات . وتكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها .

* تزول (أو يقل تأثيرها) مناطق الضعف فى الإدارة .

[التغييرات السابقة كلها لها آثار إيجابية]

إذن إدارة التغيير هى :

* رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة .

* الكشف عن **الفرص** فى المناخ والإعداد **لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية** للإدارة .

* الكشف عن **المعوقات** فى المناخ والإعداد **لتفاديها** أو تحييد آثارها .

* الكشف عن **نقاط القوة** فى المنظمة وتنميتها وتطويرها .

* الكشف عن **نقاط الضعف** فى المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها .

العوامل المؤثرة فى اختيار إستراتيجية إدارة التغيير :

– إن المنطق الأساسى فى إدارة التغيير هو أن تستعيد الإدارة التوازن النسبى فى الموقف الذى توجد فيه .

– وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت فى فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف الإدارة. ونستطيع أن نرصد على الأقل الإستراتيجيات البديلة الآتية :

* إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها بالتركيز على نقاط القوة التى تمتلكها الإدارة.

* إستراتيجية هجومية لمواجهة المعوقات (القيود) ومقاومتها والتخلص منها.

* استراتيجية دفاعية تحافظ على مكتسبات الإدارة ، أى الفرص التى تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير.

* إستراتيجية انهزامية تستسلم للقيود (أو تفرط فى الفرص المتاحة) بتأثير نقاط الضعف الذاتية.

* إستراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شىء مقابل شىء .

أو أى مزيج من هذه الإستراتيجيات

تحليل إستراتيجيات التعامل مع مصادر التغيير

* الانصياع (الخضوع) .

* الرفض والمقاومة .

* التوفيق (حل وسط) .

* الانسحاب (الهروب) .

*** معنى الانصياع**

قبول الأمر الواقع على أنه « مايجب أن يكون » .

*** معنى الرفض**

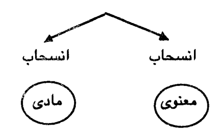
رفض ما يجب أن يكون على أنه « الأمر الواقع » .

*** معنى التوفيق**

البحث عن نقطة إلتقاء بالتنازل قليلا عما يجب أن يكون، والرفض لتحسين الأمر الواقع بعض الشيء حتى يلتقيا .

*** معنى الانسحاب**

ترك المواقع تماما والهروب من المواجهة .



*** عوامل اختيار الإستراتيجيات تتركز فى :**

- القوة النسبية للإدارة فى مواجهة عناصر التغيير .

- المنفعة المتوقعة للإدارة من إستراتيجية التغيير .

أما **القوة النسبية** فهى مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها فى سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه .

والمبدأ أنه كلما **زادت** القوة النسبية للإدارة اتجهت إلى اختيار إستراتيجيات **هجومية**، وبالعكس ، كلما قلت القوة النسبية للإدارة اتجهت إلى اختيار إستراتيجيات **دفاعية** ، وحين **تتعادل** القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات **التوفيقية** .

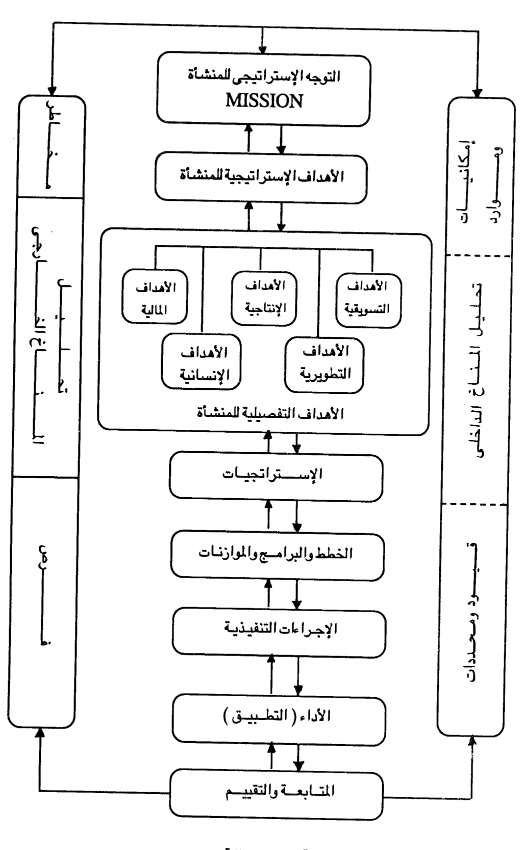
أما المنفعة المتوقعة فهى مقياس للزيادة النسبية فى العائد للإدارة (المكسب أو نقص الخسارة) . وهى تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها (ماديا أو معنوياً) نتيجة لاتباع استراتيجية معينة.

والمبدأ أنه كلما زادت **المنفعة المتوقعة** للإدارة اتجهت إلى الإستراتيجيات **الهجومية**، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة، كلما اتجهت الإدارة إلى الإستراتيجيات **الدفاعية** أو الإستراتيجيات **التوفيقية** .

المبحث الرابع

النموذج العام للإدارة الإستراتيجية




التوجه الإستراتيجي للمنشأة
MISSION
الأهداف الإستراتيجية للمنشأة
الأهداف المالية
الأهداف الإنتاجية
الأهداف التسويقية
الأهداف الإنسانية
الأهداف التطويرية
الأهداف التفصيلية للمنشأة
الإستراتيجيات
الخطط والبرامج والموازنات
الإجراءات التنفيذية
الأداء (التطبيق)
المتابعة والتقييم
إمكانيات وموارد
تحليل المناخ الداخلي
قيود ومحددات

[شكل رقم ٣]

٤/١ تحليل المناخ

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغييرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور فى تلك العناصر المناخية، والتوقع المبكر للتحولات التى يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة.

ويقصد بالمناخ أمران :

أولاً : المناخ الخارجى External

ويمثل كل ما يحيط بالمنشأة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر :

وتضم تلك المؤسسات عادة :

- الأجهزة والهيئات والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة .
- الشركات والمؤسسات والمنشآت العاملة فى ذات الصناعة (مجال العمل أو النشاط الرئيسى للمنشأة) .
- الشركات والمؤسسات والمنشآت العاملة فى الصناعات المغذية أو المشتقة أو المكملة.
- الشركات والمؤسسات والمنشآت العاملة فى صناعات أخرى (القطاعات الأخرى فى الاقتصاد الوطنى) .
- الاتحادات والغرف التجارية والصناعية .
- المساهمين ، العملاء ، الموردين .
- الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية والتربوية .
- هيئات ومراكز البحوث العلمية والاستشارات .
- أجهزة ومؤسسات ووسائل الإعلام .

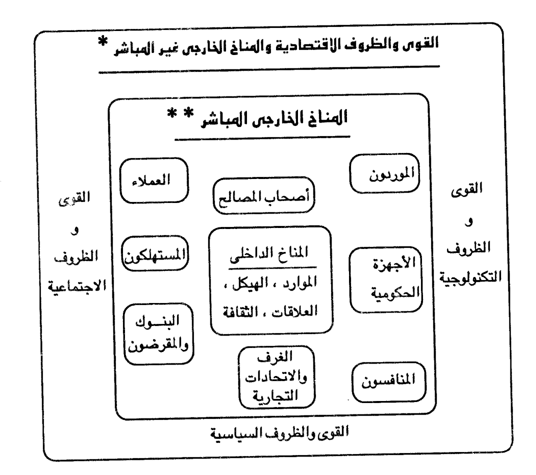
- الأجهزة والمنظمات والمؤسسات الدولية والإقليمية .

كذلك يضم المناخ عناصر أخرى لا تتصل بعمل المنشأة بشكل مباشر، وإن كان لها تأثيرها غير المباشر على أنشطة المنشأة (الإدارة)، ومن هذه العناصر :

- الجماعات والهيئات والمؤسسات الاجتماعية .
- النظم والعلاقات والأعراف والتقاليد المجتمعية .
- النظم والعلاقات والأوضاع السياسية فى المجتمع .
- النظم والعلاقات والمستويات الفكرية والثقافية .
- المستويات العامة للتطور والأسلوب التكنولوجى .
- المستوى الحضارى العام .
- القوى والنظم والعلاقات الاقتصادية .

السمة الرئيسية لعناصر المناخ الخارجى أنها تقع بدرجات مختلفة خارج دائرة سيطرة الإدارة، وأنها قادرة على التأثير فى أساليب ومفاهيم ومن ثم إنجازات الإدارة .

مكونات المناخ المحيط



(شكل رقم ٤)

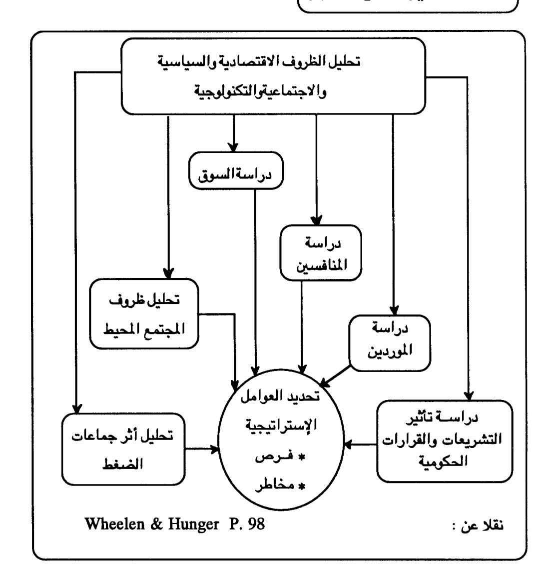
* المناخ الخارجى غير المباشر

يضم الأوضاع والقوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية العامة ذات التأثير على المنشأة والتى لا تستطيع الإدارة السيطرة عليها أو التأثير فيها بدرجة ملموسة .

** المناخ الخارجى المباشر

يضم العناصر والقوى ذات الاتصال الواضح والمؤثر بالمنشأة والتى « تتعامل » معها الإدارة تؤثر فيها وتتأثر بها بدرجة أكبر من عناصر المناخ غير المباشر .

مكونات تحليل المناخ الخارجى



[شكل رقم ٥]

الناتج الرئيسى لتحليل المناخ الخارجى هو حصر :

الفرص Opportunities

المخاطر Threats

مكونات تحليل المناخ الخارجى

تهتم الإدارة الإستراتيجية بالتعرف على حركة واتجاهات عناصر المناخ الخارجى ، وتعتمد فى ذلك على الأمور الآتية :

* التحليل الاقتصادى العام

أى التعرف على مستوى الأداء الاقتصادى العام من خلال المؤشرات الاقتصادية الأساسية [الدخل القومى ، الناتج القومى ، النمو الاقتصادى ، عجز أو فائض الميزانية العامة للدولة ، عجز أو فائض الميزان التجارى، عجز أو فائض ميزان المدفوعات، كمية النقود المتداولة، معدلات التضخم أو الانكماش ...] .

ويشير التحليل الاقتصادى العام إلى الحالة الاقتصادية بشكل عام ومدى الإيجابية أو السلبية فى تأثيراتها على فرص المنشأة لتحقيق أهدافها .

* تحليل السوق المحلى

هو دراسة للسوق الأساسى الذى تتعامل فيه المنشأة للتعرف على معدلات النشاط واتجاهاته، وحالة النمو والازدهار فى حركة السوق أو الانكماش . ويرصد تحليل السوق حجم الانفاق الاستهلاكى بشكل عام وتوزيع الانفاق بين فئات المستهلكين [أفراد ، قطاع عام ، قطاع خاص ، ...] ، معدلات نمو الطلب على مختلف السلع والخدمات ، أداء الشركات المختلفة ، معدلات إنشاء شركات جديدة ، متوسط أسعار الأسهم ، الأرباح والخسائر التى تحققها الشركات المختلفة، مؤشرات الإفلاس والخروج من السوق.

ويركز تحليل السوق على رصد المتغيرات الحاصلة فى حجم وحركة التعامل فى الأسواق المحلية ، ومن ثم التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لها ومدى ماتحمله من فرص أو مخاطر للمنشأة .

* تحليل اتجاهات الصناعة

يقصد بالصناعة « Industry » مجال النشاط المتخصص الذى تنتمى إليه المنشأة، فشـركة المقاولات تنتمى إلى « صناعة المقاولات » ، وشـركة إنتاج الأدوية تقع فى نطـاق « صناعة الدواء » وهكذا.

وتحليل اتجاهات الصناعة نوع من الدراسـة المتخصصـة التى تركز على صناعة بعينها للتـعرف على المؤشـرات الرئيسـيـة التى تدل على مـعدل الأداء فـيـهـا واتجـاهاته المستقبلية حتى تتعرف المنشأة على وضعها النسبى فيها. ومن تلك المؤشرات :

* حجم الإنتاج الكلى للصناعة .
* حجم الاستثمارات الكلية .
* حجم الاستثمارات الجديدة الداخلة إلى الصناعة .
* معدلات التكاليف بالنسبة لمراحل أو عمليات أو منتجات الصناعة .
* معدلات الأرباح المحققة فى الصناعة .
* معدلات النمو السنوية فى إنتاج ومبيعات الصناعة .
* حالات التطوير التكنولوجى فى الصناعة .

* تحليل المنافسة

تركز الإدارة الإستراتيجية فى هذا النوع من التحليل على المنافسين الذين تتعامل معـهم بهدف تحديدهم والتعرف على ممارسـاتهم وأسـاليبهم ، ومدى تأثيرهم فى السوق واحتمالات تأثيرهم على أداء المنشأة وفرصتها التسويقية . ويهتم تحليل المنافسين بالآتى :

* حصر المنافسين (مع تعريف من هم) .

* تحديد الحجم النسبى للمنافس [حجم الإنتاج ، حجم المبيعات ..] .

* التعرف على تشكيلة المنتجات والخدمات التى يقدمها .

* التعرف على شرائح السوق والمستهلكين التى يتفوق المنافسون فى خدمتها .

* تحديد مصادر التفوق النسبى للمنافسين [السعر ، الجودة ، الخدمات الابتكارية فى خدمة العملاء ..] .

* محاولة التعرف على المركز المالى [القوة المالية] للمنافسين .

* محاولة التعرف على الخطط والبرامج والمشاريع التطويرية للمنافسين .

* محاولة التعرف على مصادر الإمداد بالمواد والمساندة الفنية للمنافسين .

يتبلور تحليل المنافسة فى رسم خريطة للسوق تبين عليها مواقع السيطرة لكل منافس [أو مجموعة منافسين]

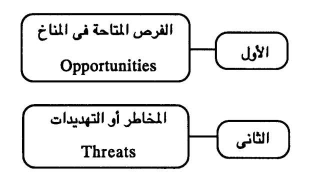
تحليل المركز التنافسى

فى ضوء نتائج المنافسين تستطيع الإدارة الإستراتيجية تبين مركزها النسبى فى السوق بالقياس إلى المنافسين الآخرين، كما تتعرف على مصادر القوة أو الضعف فى هذا المركز ومدى امكانياتها فى تدعيمه وتحسينه ، أو مايعترضه من مخاطر تهدد بتدهوره .

وبالتالى يمكن للإدارة الإستراتيجية أن تخطط وتطور استراتيجيتها التنافسية بهدف تدعيم الميزة التنافسية التى تتمتع بها Competitive Advantage من أجل زيادة سيطرتها فى السوق وتحسين مركزها التنافسى .

نتائج تحليل المناخ الخارجى

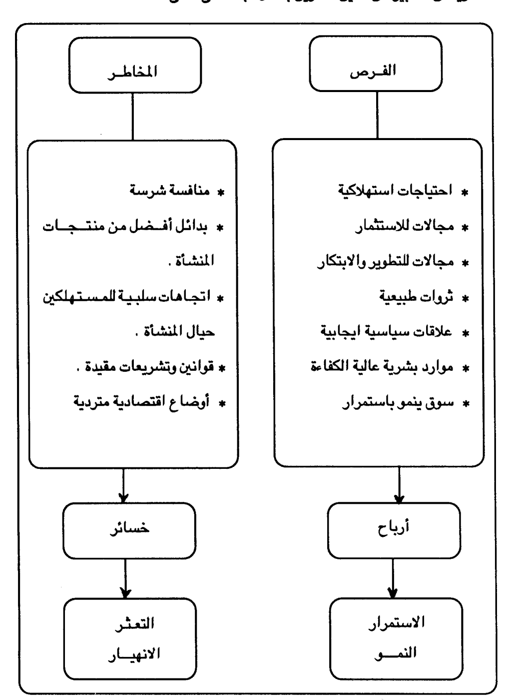
وغاية ما يهدف إليه تحليل المناخ الخارجى هو تقدير ما يمكن أن تحدثه مستويات وقوى وعناصر المناخ من تأثير [سلبا أو إيجابا] فى عمل الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها . وبالتالى فإن نتائج المناخ الخارجى تتمثل فى أمرين :



والفرص هى المجالات التى يمكن للإدارة ارتيادها لتحقيق أهدافها من خلال إنتاج وتوزيع سلعة أو خدمة يريدها المجتمع ويدفع مقابلا لها أسعارا تغطى تكاليفها وتسمح للمنشأة بالحصول على فائض يغطى تكلفة المخاطرة Risk.

أما المخاطر فهى العقبات والموانع والتحديات التى تعرقل الإدارة وتعوق [أو تمنع] تحقيقها لأهدافها .

ويمكن التعبير عن هذين الأمرين بشكل مبسط فى الآتى :



(شكل رقم ٦)

ثانيا : المناخ الداخلى

ويتمثل المناخ الداخلى للمنشأة فى مجموعة العناصر البشرية ، المادية ، والمعنوية التى تتفاعل وتتساند فى سبيل تحقيق الإنتاج الذى تتقدم به المنشأة إلى السوق ، وتعمل على تحقيق أهدافها التى قامت من أجلها .

ويضم المناخ الداخلى بالتالى ما يلى :

* الأفراد [المورد البشرى] بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية .
* الأعمال [الوظائف] التى تؤدى بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتها من الأهمية والتعقيد والتشابك.
* المعدات والتجهيزات والموارد المادية [الأموال] التى يستعين بها الأفراد فى أداء الوظائف .
* النظم والإجراءات والأساليب المتبعة [أو واجبة الاتباع] لأداء الأعمال .
* التكنولوجيا السائدة فى المنشأة [مستوى التقدم التكنولوجى فى أداء الأعمال].
* المعلومات المتوفرة والمستخدمة فى اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة .
* العلاقات الإنسانية بين أفراد المنشأة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصراع] .
* العلاقات التنظيمية التى تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنشأة كما يعبر عنها « الهيكل التنظيمى » . [التعبير الرسمى]، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية بين الأطراف «التنظيم غير الرسمى » .

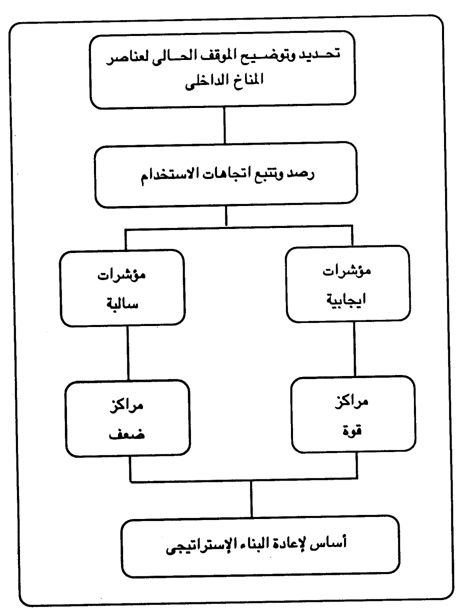
والمناخ الداخلى بصفة عامة يجمع ما تتمتع به المنشأة من قدرات وإمكانيات توظفها فى تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التى توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التى يمكن للمنشأة الاعتماد عليها فعلا .

وبصفة عامة ، إن عناصر المناخ الداخلى تتصف بسمة مشتركة وهى أنها تقع فى دائرة سيطرة الإدارة بدرجات مختلفة. أى أن الإدارة لها قدرة التأثير والتوجيه والتوظيف لهذه العناصر بما يحقق ما تستهدفه من نتائج [نسبياً].

تحليل المناخ الداخلى

تتولى الإدارة الإستراتيجية مهام تحليل المناخ الداخلى من خلال تصميم وتشغيل نظام متكامل للمعلومات يوفر لها القدرة على :

* تحديد المخزون من الطاقات والموارد والنظم والعلاقات .
* رصد اتجاهات الحركة والاستغلال والكفاءة فى استخدام ذلك المخزون .
* استنتاج مؤشرات القوة أو الضعف فى عناصر المناخ الداخلى .



(شكل رقم ٧)

إن تحليل عناصر المناخ الداخلى يمثل عملاً مشتركاً تتعاون فى سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنشأة كل فى اختصاصها، ولكن تتجمع نتائج التحليل ومؤشراته فى إدارة واحدة قد تكون « إدارة التنظيم » أو « إدارة المتابعة » .

ونعرض فيما يلى لرؤوس الموضوعات فى تحليل المناخ الداخلى :

أولاً : تحليل الأهداف

يقصد بذلك مراجعة الأهداف التى قامت المنشأة من أجل تحقيقها .

وتشمل المراجعة والتحليل التساؤلات الآتية :

* ما هى الأهداف العامة للمنشأة ؟
* ماهى المستويات المرغوبة لتلك الأهداف ؟
* ماهى معدلات النجاح فى تحقيق الأهداف العامة بالمعدلات المرغوبة ؟
* ماهى درجة الاستقرار فى تحقيق معدلات الأهداف العامة المرغوبة فى الفترات الزمنية المختلفة ؟
* ما هى الأهداف التفصيلية لكل قطاع من قطاعات المنشأة، وما هى المستويات المرغوبة لكل منها ؟
* ماهى درجات النجاح فى تحقيق المستويات المرغوبة من الأهداف القطاعية؟ ودرجة الاستقرار فى هذه المعدلات ؟
* هل هناك تضارب [تناقض] فى الأهداف العامة أو القطاعية ؟
* هل لا تزال الأهداف السابق تحديدها هى الأنسب للمنشأة ؟ وهل المستويات المحددة للإنجاز لاتزال هى الأمثل ؟
* ما هى الأهداف الجديدة [أو المستجدة] التى يجب تبنيها ؟

ثانياً : تحليل الإستراتيجيات

إن تحليل الاستراتيجيات الحالية هو خطوة فى سبيل بناء الاستراتيجيات الجديدة.

ويتضمن تحليل الإستراتيجيات الأسئلة التالية :

* هل هناك استراتيجية عامة للمنشأة متفق عليها بين القيادات الإدارية والمعاونين التنفيذيين ؟

* ما هى عناصر تلك الإستراتيجية العامة ؟

* ما هى الإستراتيجيات التفصيلية التى اعتمدتها الإدارة ؟

– إستراتيجية إنتاجية ؟

– إستراتيجية تسويقية ؟

– إستراتيجية تمويلية ؟

– إستراتيجية تكنولوجية ؟

– إستراتيجية للموارد البشرية ؟

– إستراتيجية تنظيمية ؟

* ما هى درجة النجاح فى تطبيق الإستراتيجيات المحددة [العامة والتفصيلية] ؟

* ما هى معوقات تطبيق الإستراتيجيات ؟

* ما هى درجة التناسق والانسجام بين الإستراتيجيات ؟

* ماهى مؤشرات نجاح [أو فشل] الإستراتيجيات ؟

* ما هى دواعى التغيير فى الإستراتيجيات كما تراها الإدارة ؟

ثالثاً : تحليل التنظيم

إن التنظيم [الهيكل التنظيمى فى حالة الحركة] هو الإطار الديناميكى الذى تنمو فيه الإستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق . وبالتالى فإن تحليل التنظيم يعتبر من أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ويتناول عادة الأسئلة الآتية :

* ما هى أسس ومعايير التقسيم التنظيمى ومدى تناسبها مع طبيعة المنشأة ومجالها الإستراتيجى ؟

* درجة التوازن التنظيمى ومدى إسهامها فى إنجاح التطبيق الاستراتيجى ؟ [التوازن الأفقى أو الرأسى] .

* مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار [المركزية] أو توزعها [اللامركزية] وأثر ذلك على سهولة الأداء وتطبيق الإستراتيجيات ؟

* ما هى درجة الانفتاح والتواصل بين قطاعات التنظيم [أو انغلاقها وانعزالها عن بعضها البعض] وتأثير ذلك على التدفق السلس للمعلومات والأفكار وتعظيم استثمار الطاقات وعدم تعطيلها .

* ما هى درجة التشابك والتفاعل الإيجابى بين قطاعات التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، ومدى انعكاس ذلك على وضوح المسئوليات والمحاسبة عن النتائج .

* ما هى المعوقات والاختناقات التنظيمية وأسبابها ؟

رابعاً : تحليل الأفراد (الموارد البشرية)

يتضمن تحليل الأفراد المناقشة التفصيلية للعناصر الأساسية الآتية :

* **هيكل الموارد البشرية**
  * الأعداد .
  * التخصصات .
  * المهارات .
  * التوزيع بين قطاعات التنظيم .
  * الدورات (الخروج والدخول فى الهيكل) .

* **تركيب (خصائص) الموارد البشرية**

* الأعمار .
* الأجناس (الجنسيات) .
* التأهيل العلمى .
* الخبرات العملية .
* المستويات الثقافية .
* الحالة الصحية .
* الحالة النفسية (الاتجاهات ، الميول ...) .

* **فعالية الموارد البشرية**

* الإنتاجية .
* الكفاءة .
* الانضباط والالتزام بالنظم والأساليب .
* الابتكارية (الميل إلى التجديد وقبول التغيير) .
* التجمد ورفض التغيير .
* التكلفة (الرواتب وكل ما تتكلفه الموارد البشرية) .

خامساً : تحليل الأصول المادية الثابتة

يتراكم فى المنشآت العديد من الأصول المادية من مبان، آلات ، معدات ووسائل نقل ، حاسبات آلية ، وسائل اتصالات ... ويستثمر فى تلك الأصول الثابتة أموال طائلة لابد أن تدر عائداً يزيد عن تكلفة الحصول عليها والاحتفاظ بها . من أجل ذلك يتصدى تحليل الأصول الثابتة لهذا الجانب بدراسة الجوانب الآتية :

* **هيكل الأصول الثابتة**

* المبانى .
* المعدات والتجهيزات .
* وسائل النقل والاتصالات .
* الحاسبات الآلية ....

ويتم توصيف الهيكل من حيث الأعداد ، الأحجام ، وغير ذلك من مواصفات ، وكذلك من حيث القيمة (تقييم الأصول) .

* **استخدام الأصول**

* معدلات الاستخدام .
* نسب العطل أو التوقف .
* التقادم أو التلف .
* كفاءة التشغيل .
* احتياجات الصيانة والإصلاح .

* **تكلفة الأصول الثابتة**

* التكلفة الرأسمالية (وفقاً لطريقة التقييم المعتمدة) .
* تكلفة التشغيل .
* تكلفة الصيانة (أو الإحلال) .

سادساً : تحليل المستوى التكنولوجى

يتم فى هذا التحليل الهام التعرف على مدى التطور التكنولوجى فى المنشأة ودرجة الاستفادة من التكنولوجيات المتاحة ، والمقارنة بين التكلفة والعائد فى كل حالة .

* **حصر التكنولوجيات المتاحة**

* تكنولوجيات الإنتاج (شاملة التصميم والتطوير) .
* تكنولوجيات التسويق .
* تكنولوجيات الحاسبات الآلية (شاملة الأجزاء الصلبة HW والأجزاء اللينة SW) .
* تكنولوجيا النقل والاتصال .

* **تقييم مدى الاستخدام للتكنولوجيات المتاحة**

* درجة استيعاب الأفراد للتكنولوجيات المتاحة .
* درجة التطبيق (شمول التطبيق) .
* مشكلات استخدام التكنولوجيات المتاحة .
* معوقات استخدام التكنولوجيات المتاحة .

* **فعالية التكنولوجيات المستخدمة**

* تحسين الإنتاج والتسويق .
* تخفيض النفقات .
* تخفيض العيوب والمشكلات .

سابعاً: تحليل المعلومات

المعلومات هى الأساس الحيوى للإدارة الإستراتيجية ، وهى العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها . بذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة، المناسبة ، فى التوقيت الصحيح هى من المقومات الجذرية للإدارة الإستراتيجية. ويتضمن تحليل المعلومات التساؤلات الآتية :

* **إنتاج المعلومات**

* مصادر المعلومات ودقتها .
* توقيت المعلومات وتناسبه مع الاحتياجات .
* الوقت المستغرق فى الحصول على المعلومات .
* أسلوب التصنيف والتبويب والتحليل للمعلومات ومدى تناسبه مع الاحتياجات .

* **عرض وتداول المعلومات**

* أسلوب عرض المعلومات (مذكرات ، تقارير، ...) .
* نظام توزيع وتداول المعلومات .
* توقيت وصول المعلومات إلى مستخدميها .
* تناسب المعلومات مع الاحتياجات لمتخذى القرارات .
* سرعة وانتظام تدفق المعلومات .

* **حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات**

* أساليب حفظ المعلومات .
* سهولة وانتظام تحديث المعلومات .
* سهولة وانتظام استرجاع المعلومات .

كفاءة واقتصاديات نظام المعلومات بالمنشأة

ثامناً : تحليل الثقافة التنظيمية [Organization Culture]

لكل منشأة ثقافة خاصة بها هى جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية ، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية ، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها (والمتعاملين معها) . وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً فى تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد فى الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث .

لذلك فإن تحليل ثقافة المنظمة يتناول :

* السمات العامة لثقافة المنظمة وملامح تميزها واختلافها عن المنظمات الأخرى .
* درجة الانفتاح الفكرى التى تسود المنظمة ، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية المتجددة .
* أسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر .
* مدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة .
* مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة .
* درجة إدراك العلاقات مع المناخ الخارجي وأهميتها فى تسيير أمور المنظمة .

تاسعاً : تحليل سلسلة القيمة [Value Chain Analysis]

وهو من الأساليب الجديدة فى تحليل المناخ الداخلى لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها ، وإمكانيات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التى تؤدى داخل المنشأة .

ويقسم Porter(*) الأنشطة إلى نوعين :

الأنشطة الأساسية :

* السوقيات الداخلية (مناولة وتخزين المواد داخل المنشأة).
* عمليات التشغيل (التصنيع ، التجميع ، الفحص ....) .
* السوقيات الخارجية (مناولة وتوزيع المنتجات التامة إلى خارج المنشأة) .
* التسويق والمبيعات (الإعلان ، الترويج ، التسعير ، التوزيع) .
* خدمات ما بعد البيع (التركيب، الإصلاح ، بيع قطع الغيار) .

الأنشطة المساعدة :

* المشتريات (مشتريات خامات ، آلات ، مستلزمات) .
* التطوير التكنولوجى (البحوث ، تحسين العمليات وتطوير المنتجات) .
* إدارة القوى البشرية (الاختيار ، التدريب ، التنمية) .
* البنية التحتية (الإدارة العامة ، المحاسبة التمويل ، التخطيط الإستراتيجى) .

ويهدف تحليل سلسلة القيم إلى تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلى بين الأنشطة والتعرف على الروابط Linkages التى توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

(*) Michael E. Porter, Competitive Advantage: P. 37 مرجع سابق

الأنشطة المساعدة Support Activities	Firm infrastructure بنية المنشأة				
	Human Resource Management إدارة القوى البشرية				
	Technology Development التطور التكنولوجي				
	Procurement المشتريات				
	inbound logistics السوقيات الداخلية	operations عمليات التشغيل	outbound logistics السوقيات الخارجية	marketing & Sales التسويق والمبيعات	After Sale Services خدمات بعد البيع

الأنشطة الأساسية (Primary activities)

الهامش = القيمة الإجمالية - مجموع تكلفة الأنشطة

(شكل رقم ٨)

[1] أولاً : تحليل الأنشطة الأساسية :

١ - السوقيات الداخلية : استلام وتخزين وتنظيم كل المدخلات ، وتشمل النقل الداخلى والمخازن ونظام مراقبة المخزون وتنظيم دورة السيارات والمرتجعات للموزدين .

٢ - عمليات التشغيل : كافة العمليات الإنتاجية ، والتغليف والتعبئة ، والصيانة ، والخدمات الإنتاجية ، والجودة ، والاختبارات المعملية .

---

(١) شريف دلاور . التغيير .. لماذا وكيف ؟
دار غريب ، القاهرة ، ١٩٩١ ص ٢٧٥ وما بعدها .

٣ – السوقيات الخارجية : تخزين وتوزيع المنتجات ، وتشمل النظم والمعدات والمهمات المطلوبة لأداء هذا الغرض، مثل الشاحنات والمخازن الخارجية .

٤ – التسويق والمبيعات : وتشمل الدعاية ، والترويج ، وقوة المبيعات ، وطرق التوزيع ، والعلاقات مع منافذ التوزيع وسياسة التسعير .

٥ – الخدمات : وهى الخدمات المتعلقة بالمنتج نفسه، مثل الإصلاح والصيانة وقطع الغيار والتدريب .

ثانياً : تحليل الأنشطة المساعدة :

١ – المشتريات : تتم أعمال شراء المواد الخام والمساعدة بواسطة المشتريات التقليدية ، بينما نجد كثيراً من المواد وقطع الغيار مثلا يتم شراؤها مباشرة بواسطة مديرى الإنتاج، وهناك شركات لا تمركز المشتريات فى إدارة واحدة ، ومن أمثلة تعاقدات الشراء التى تتم خارج إدارة المشتريات ، والتى من المطلوب إدخالها عند تحليل المشتريات تلك التعاقدات الخاصة بالعمالة المؤقتة التى تقوم بها الشئون الإدارية ، أو الخاصة بالأعمال الاستشارية ، والتى تقوم بها الإدارة العليا ، أو الخاصة بجهاز المبيعات مثل الوجبات الغذائية ، والحفلات إلخ ....

٢ – التطور التكنولوجى : وهو لا يشمل التطوير المطلوب لتكنولوجيا الإنتاج فقط ، بل يمتد إلى نظم الحاسب الآلى فى حسابات التكاليف مثلا وأتمتة المكاتب-Office automa tion ونظم الاتصالات داخل المنشأة .

٣ – إدارة القوى البشرية : نظم الاختيار والتعيين والتدريب والمزايا والحوافز ، إلخ .

٤ – بنية المنشأة : الإدارة العامة/ التخطيط / الإدارة المالية / الحسابات / الشئون القانونية/ العلاقات العامة، وينظر إليها على أنها مصروفات إضافية .

* وكل نشاط من هذه الأنشطة سواء أكان نشاطا أساسيا (مثل عمليات التشغيل والتسويق والمبيعات) أم نشاطا مساعدا (مثل الشراء أو بنية المنشأة) ينقسم بدوره

إلى ثلاثة أنشطة فرعية يلعب كل منها دورا مميزاً ومختلفا فى تحقيق الأفضلية التنافسية وهى :

(أ) أنشطة مباشرة .   (ب) أنشطة غير مباشرة .

(جـ) أنشطة ضمان الجودة سواء للأعمال الإدارية والخدمية ، أو الإنتاجية أو التسويقية والبيعية .

* ومفهوم سلسلة القيمة - كما ترى - اتجاه جديد فى التحليل و« الربط Linkage » بين هذه الأنشطة له أوجه متعددة يؤثر كل منها بطريقة معينة على التكلفة مثل :

(أ) أن نفس الوظيفة function يمكن تأديتها بعدة طرق « فمطابقة المواصفات » يمكن أن تتأتى ، إما عن طريق اشتراطات قوية جداً عند الشراء ، أو بتحديد سماحات دقيقة close tolerances فى العمليات الإنتاجية أو بالتفتيش inspection بنسبة ١٠٠٪ على المنتجات النهائية . وعلى الإدارة العليا أن توازن بين تكلفة كل طريقة وتختار منها الأقل تكلفة وتختلف بالطبع من صناعة إلى أخرى .

(ب) تكلفة الأنشطة المباشرة تقل بتحسين كفاءة الأنشطة غير المباشرة فخطط ونظم التسويق توفر على مندوبى المبيعات الوقت فى البيع وتوزيع المنتجات .

(جـ) ضمان الجودة quality assurance تؤدى بطرق مختلفة ، فالتفتيش على المدخلات من المواد قد يكون بديلا عن التفتيش النهائى على المنتجات تامة الصنع.

* وبالتالى فإن إدارة الروابط بين الأنشطة هى أكثر مهام الإدارة تعقيداً ، وتتطلب خبرة وفهما أوسع بكثير من إدارة الأنشطة ذاتها ، والروابط وإداراتها ليست عملية مقصورة على محيط المنشأة الواحدة فقط ، ولكنها موجودة أيضاً فى العلاقات بين « سلسلة القيمة » لمنشأة ، وسلسلة القيمة لمنشأة أخرى تتعامل معها ، وهذا ما يسمى بالروابط الرأسية Vertical Linkages والإدارات العليا للمنشآت المدركة تماماً لمبادىء الأفضلية التنافسية من واقع فهمها لمدلول سلسلة القيمة ، يمكن أن تصل فيما بينها

إلى اتفاقيات فى التعامل لا تقوى فقط المركز التنافسى للمنشأة الفردية ، بل تقوى القطاع الصناعى ككل ، وتركز المفاوضات على عوامل جوهرية بدلا من عوامل فرعية تهدر الوقت ولاتعطى ميزات حقيقة فى النهاية .

* وتقوم الشركات الآن ببناء هيكلها التنظيمى من واقع تحليلها لسلسلة القيمة بها ، وأهمية كل نشاط ، والروابط المطلوبة ، بناء على هذا التحليل، وفى حالة تغيير سلسلة القيمة مع تطور النشاط العام للشركة ، يتم بالتالى تعديل الهيكل التنظيمى ليتلاءم مع الوضعية الجديدة لسلسلة القيمة .

أفضلية التكلفة Cost Advantage :

أولاً : إن « سلسلة القيمة » هى الأداة الأساسية لتحليل التكاليف لأنها تستخدم مبدأ « العوامل المحركة للتكلفة » Cost drivers. فبعد قيام المنشأة بتحديد سلسلة القيمة الخاصة بها وأهمية وحجم كل نشاط ، تقوم بعد ذلك بتحميل بنود مصروفات التشغيل والأصول على أنشطة القيمة .

وعند إتمام الصورة ستجد المنشأة أمامها خريطة واضحة لكل أنشطتها ، وأهمية كل نشاط، ونسبة المصروفات الخاصة به ، بحيث تتمكن الإدارة العليا للمنشأة من التخطيط السليم واتخاذ القرار الإستراتيجى الصائب .

ثانيا : العوامل المحركة للتكلفة Cost drivers :

١ – اقتصاديات الحجم الكبير أو الصغير .

٢ – درجة تعلم وإتقان الصناعة للعاملين learning and spillovers (يمكن للإدارة الاستفادة من فترات الركود فى التدريب والتعليم الإضافيين) .

٣ – نمط استخدام الطاقات (وذلك طبقاً لمواسم معينة فى الإنتاج والمبيعات ، أو فى الحصول على الخامات) .

٤ – الروابط الداخلية والخارجية linkages .

٥ – المشاركة بين المنشآت .

٦ – التكامل integration .

٧ – التوقيت Timing مثل (تقديم منتج للسوق بعد إنزال المنافس منتجا مماثلا حيث تقل تكلفة الإعلان الأولى لتعريف المستهلك بالمنتج الجديد وإقناعه به) .

٨ – السياسات الخاصة بشكل ومواصفات المنتج ، ونظم التسليم والتوزيع والتكنولوجيا المختارة، والأجور .... إلخ .

٩ – موقع المشروع .

١٠ – العوامل الناجمة عن السياسات العامة للدولة .

وبالإضافة إلى تحليل العوامل السابقة والتعرف على سلوك التكلفة فإن الإدارة تستطيع أيضا دراسة التغيير فى عوامل التكلفة ، وهو ما يأخذ فى الاعتبار عوامل مثل :

– نمو الصناعة .

– تأثير التضخم .

– تأثير التطور التكنولوجى .

– تقادم المعدات وارتفاع تكاليف الصيانة .

لكى تحقق المنشأة ميزة تنافسية عليها :

١ – محاولة السيطرة على العوامل المحركة للتكلفة .

٢ – أن تغير فى شكل سلسلة القيمة حتى تصل إلى الوضع الأمثل (نظم تشغيل أفضل ، مواد خام أفضل ، قنوات توزيع مختلفة ..)

نتائج تحليل المناخ الداخلى :

إن خلاصة تحليل المناخ الداخلى تتمثل فى أمرين أساسيين :

(١) نقاط القوة، ومصادر التميز .

(٢) نقاط الضعف ، ومصادر التخلف .

كذلك ينتج عن التحليل الداخلى نتائج هامة هى :

* الترتيب النسبى لنقاط القوة والضعف .
* الأسباب والعوامل المسببة للقوة والضعف.
* وبالتالى تستطيع الإدارة تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة ، وتلافى أسباب الضعف ، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإدارى فى هذه المناطق .
* كذلك يمكن للإدارة تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية ، والعائد المتوقع من هذه التكلفة .

فى جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلى أساساً هاماً فى صياغة (إعادة صياغة) الإستراتيجيات الإدارية .

نمـــــــــوذج

تلخـــيص نتـــائج تحليل المناخ

أولاً: عناصر المناخ الخارجى

١/ العناصر	٢/ الأهمية	٣/ الترتيب	٤/ القيمة	٥/ ملاحظات
الفرص				
*				
*				
*				
*				
المخاطر				
*				
*				
*				
*				
الإجمالى				
ثانياً : عناصر المناخ الداخلى				
نقاط القوة				
*				
*				
*				
*				
نقاط الضعف				
*				
*				
*				
*				
الإجمالى				

(شكل رقم ٩)

١ – احصر الفرص ، المخاطر ، نقاط الضعف، نقاط القوى .

٢ – حدد أهمية العنصر من وجهة نظر الإدارة (١ = غاية الأهمية) (صفر = عديم الأهمية) .

٣ – حدد ترتيب كل عنصر من حيث درجة استجابة وتفاعل الإدارة معه على أساس الترتيب الآتى :

* استجابة غير عادية ٥
* استجابة فوق المتوسط ٤
* استجابة متوسطة ٣
* استجابة دون المتوسط ٢
* استجابة ضعيفة ١

٤ – اضـــرب الأهمية فى الترتيب (عمود ٢ × عمود ٣) تحصـــل على القيمة (عمود ٤)

٥ – اجمع قيم العناصر لتحصل على الموقف بالنسبة للمنشأة .

٤ / ٢ تحديد التوجهات الإستراتجية :

٤/٢/١ تحديد التوجه الإستراتيجى للمنشأة

يتمثل التوجه الإستراتيجى الأساسى فى **الغرض** الذى أنشئت المنشــأة من أجله . (**الغرض** فى حالة شركة للطيران هو تقديم خدمة النقل السريع الآمن) . ومن خلال تحقيق الغرض ، تتمكن المنشأة من الوفاء بباقى أهدافها ومنافعها .

وقد يكون الغرض ضيقاً (محدودا) وذلك بالانحصار فى دائرة سلعة أو خدمة أو نوع معين من التكنولوجيا تتعامل فيه المنشأة ، وعلى العكس قد يكون **الغرض** متسعاً ليشمل مجالات أخرى ويسمح باستثمار الفرص المحتملة . وبالتالى فإن **الغرض** المتسع يشمل منتجات وسلعا وخدمات متعددة ، ويسمح للمنشأة بالتعامل فى أسواق مختلفة واستخدام تكنولوجيات متعددة .

أغراض محدودة	أغراض متسعة
* خدمات السكك الحديدية	* خدمات النقل
* خدمات التأمين	* خدمات مالية
* التعامل فى الآلات الكاتبة	* التعامل فى المعدات المكتبية
* إنتاج أجهزة الراديو	* إنتاج الأجهزة الإلكترونية

إن تحديد التوجه الإستراتيجى الأساسى للمنشأة هو إجراء غاية فى الأهمية إذ يساعد فى توضيح وتحديد ما يلى :

* نوع ومجال النشاط الأساسى للمنشأة (أو الأنشطة) Domain .

* أنواع ومواصفات ومستويات السلع (الخدمات) التى تتعامل فيها المنشأة .

* أنواع وأماكن ومستويات الأسواق التى تتجه إليها المنشأة (محلية، اقليمية ، عالمية) .

* مدى الاتساع فى الأسواق (انتشار فى السوق كله أم تركيز على قطاعات أو شرائح سوقية معينة) .

* المستوى التكنولوجى الذى ستتعامل به المنشأة .

* حجم ونطاق الاستثمارات وبالتالى أحجام ومستويات الأنشطة .

* حجم وتنوع الخدمات المساندة، والأنشطة المساعدة التى ستحتاجها المنشأة .

إن الغرض يمثل الخيط المشترك الذى يربط أجزاء المنشأة ويحدد الطريق المشترك أمام الإدارة على مختلف المستويات .

٢/٢/٤ تحديد الأهداف :

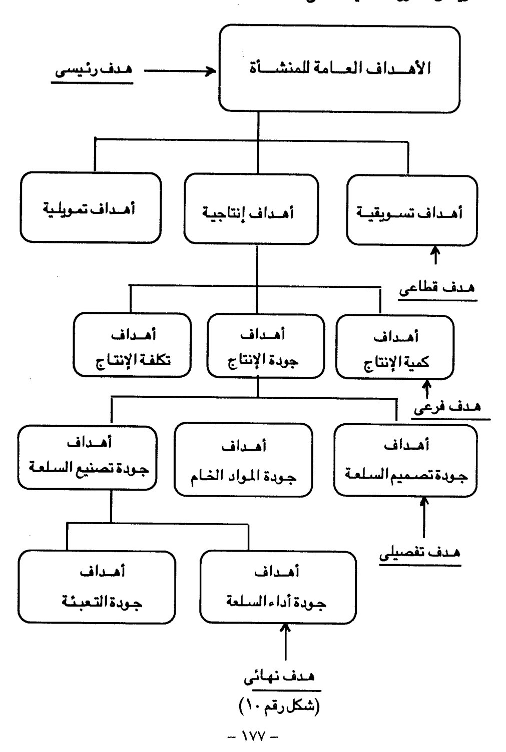
* إن الأهداف هى النتائج النهائية للأنشطة المخططة فى المنشأة . وبالتالى فإن العنصر التالى لتحديد الغرض (أو الأغراض) فى المنشأة سيكون منطقياً هو تحديد الأهداف أى النتائج التى تريد الإدارة الوصول إليها فى نهاية الأنشطة المختلفة التى سيتم مباشرتها لتحقيق غرض المنشأة .

* والأهداف ، لكى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة فى اتخاذ قراراتها ينبغى أن تكون كمية Quantified قابلة للقياس .

* وترتبط الأهداف بكل مجال من مجالات النشاط، بمعنى أن كل نشاط ينبغى أن تتحدد النتائج المبتغاة من ورائه وبشكل محدد قابل للقياس (ومن ثم قابل للمتابعة والتقييم حتى يمكن الحكم على كفاءة الأداء) .

* وتتدرج الأهداف من حيث مستويات الأهمية والشمول (أو التفضيل) .

ويمكن تصور التصنيف التالى للأهداف :



(شكل رقم ١٠)

هذا التدرج فى تصنيف الأهداف إنما يسهم فى تحديد طبيعة ومستوى النتائج المطلوبة بدرجة عالية من الدقة والوضوح ، الأمر الذى يمد الإدارة الإستراتيچية بمعلومات أساسية لا غنى عنها لتوجيه الأنشطة ورفع كفاءة الأداء .

٣/٢/٤ صياغة وتكوين الإستراتيچيات

* إن تكوين الإستراتيچية يعنى بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام فى المنشأة بغرض :

* استثمار الفرص المتاحة فى المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة .

* استغلال الموارد والامكانيات (مصادر القوة) وتجنب (أو تحييد) مواطن الضعف فى المنشأة .

الإستراتيچية هى الخطة العامة Master plan
تحدد كيف ستحقق المنشأة غرضها وأهدافها .

* وتعمل الإستراتيچية على تعظيم الميزة التنافسية للمنشأة وتخفيض نقاط الضعف فى مواجهة المنافسين إلى الحد الأدنى .

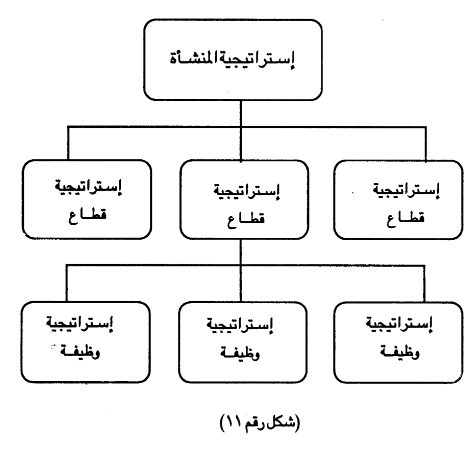
* وتحدد الإستراتيچية كيف تستخدم المنشأة ما لديها من إمكانيات ، وبأى أسلوب ، وفى أى توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن .

* وتتعدد مستويات الإستراتيچيات ، فمنها « إستراتيچية المنشأة » Corporate Strategy التى تحدد التوجه العام للمنشأة ككل ومستويات النمو المطلوبة وكيفية تكوين تشكيلة متجانسة ومترابطة من السلع والخدمات المحققة لتلك الأهداف ،

وأسلوب تخصيص الموارد بين الاستخدامات المختلفة وأولويات التخصيص وهى تهدف عادة إلى تحقيق النمو .

من ناحية أخرى ، توجد إستراتيجيات على مستوى قطاع أو نشاط رئيسى داخل المنشأة، فتكون هناك إستراتيجية تسويقية » ،« إستراتيجية تمويلية » ،« استراتيجية للموارد البشرية» وهكذا . وهى ما يطلق عليه Business Strategy . وتهدف هذه الإستراتيجية القطاعية (المتخصصة) إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التى تقدمها المنشأة فى السوق .

وكذلك توجد إستراتيجيات وظيفية Functional تهتم بتعظيم كفاءة وظيفة محددة داخل قطاع معين بالمنشأة مثل« إستراتيجية تنمية المبيعات » فى إطار إستراتيجية التسويق .



(شكل رقم ١١)

* إن صياغة وتكوين الإستراتيجيات هى من المهام الأساسية للإدارة العليا فى المنشأة . وعادة ما يتم تشكيل « لجنة » تتولى إعداد الإستراتيجيات وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها .

* وبرغم تعدد الإستراتيجيات واختلاف مستوياتها إلا أنها جميعاً يجب أن تكون مترابطة ومتكاملة لا يوجد بينها تعارض أو تناقض ، وضمانة تحقيق هذه المواصفات فى الهيكل الإستراتيجى للمنشأة أنها جميعا تنبع من أساس واحد هو « التوجه الاستراتيجى الأساسى » ، وتستمد معلوماتها من نتاج التحليل المناخى . وتأخذ فى الاعتبار النتائج النهائية المرجوة (الأهداف) .

٤/٢/٤ أنماط تكوين وصياغة الإستراتيجيات

هناك ثلاثة أنماط يمكن التمييز بينها فى عملية بناء الإستراتيجيات :

(١) النمط الفردى Entrepreneurial Mode

حيث يكون الرئيس الأعلى للمنشـأة بمثابة القائد الأعلى الذى ينفرد بإعداد الاستراتيجية فى ضوء معتقداته وخبراته وتوجهاته الشخصية ، إن شخصية الرئيس الأعلى الطاغية وخبرته الفائقة هى التى تسيطر على الإعداد الإستراتيجى للمنشأة .

(ميكروسوفت ورئيسها بيل جيتس) .

(٢) النمط التجريبى Adaptive Mode

وهنا يكون بناء الإستراتيجية هو نوع من رد الفعل والعمل الإيجابى لما تواجهه المنشأة من مشكلات أكثر من كونه انطلاقا مستقبليا للبحث عن فرص جديدة، وتهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تحسين متدرج فى الكفاءة ولكنها لاتطمح إلى تحقيق طفرة كبيرة مفاجئة . (النمط السائد فى معظم المنشآت).

(٣) النمط التخطيطى Planning Mode

وهو العمل الهادف المقصود لتحليل المواقف والتنبؤ بالمتغيرات ، ومن ثم إعداد الإستراتيجية بنظرة مستقبلية لتحقيق أهداف مرجوة .

٥/٢/٤ نموذج بناء الإستراتيجيات

من النماذج الشائعة فى بناء الإستراتيجيات ، نموذج S. W. O. T

[Strengths , Weaknesses , Opportunities , Threats]

[نقاط القوة ، نقاط الضعف ، الفرص ، المخاطر]

ويتم بناء الإستراتيجيات وفقا لهذا النموذج فى ضوء المعلومات المتوافرة من تحليل المناخ الخارجي والداخلي على النحو الآتى :

مصفوفة بناء إستراتيجيات

العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	نقاط القوة S اذكر عدداً من نقاط القوة	نقاط الضعف W اذكر عدداً من نقاط الضعف
الفرص O اذكر عدداً من الفرص الخارجية المتاحة	نوع الإستراتيجية SO إستراتيجيات تستثمر نقاط القوة للاستفادة من الفرص	نوع الإستراتيجية WO إستراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف
المخاطر T اذكر عدداً من المخاطر الخارجية المتاحة.	نوع الإستراتيجية ST إستراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب المخاطر	نوع الإستراتيجية WT إستراتيجيات تقلل نقاط الضعف إلى الحد الأدنى وتتجنب المخاطر

(شكل رقم ١٢)

المصدر :

Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy.
Addison - Wesley Publishing co., 1992

٤/٢/٦ تحليل المحفظة Portfolio Analysis

يعتبر تحليل المحفظة أداة مفيدة فى استثمار المعلومات عن المناخ والوصول إلى استنتاجات بشأن التوجه الإستراتيجى للمنشأة التى تتعدد منتجاتها (أو وحداتها الإستراتيجية الأساسية SBU] .

وتقوم فكرة تحليل المحفظة كأداة لتحليل موقف المنشأة على أساس النظر إلى أفضل عناصر الأداء فى المنشأة ، وأين توجد أفضل الفرص بالنسبة لها .

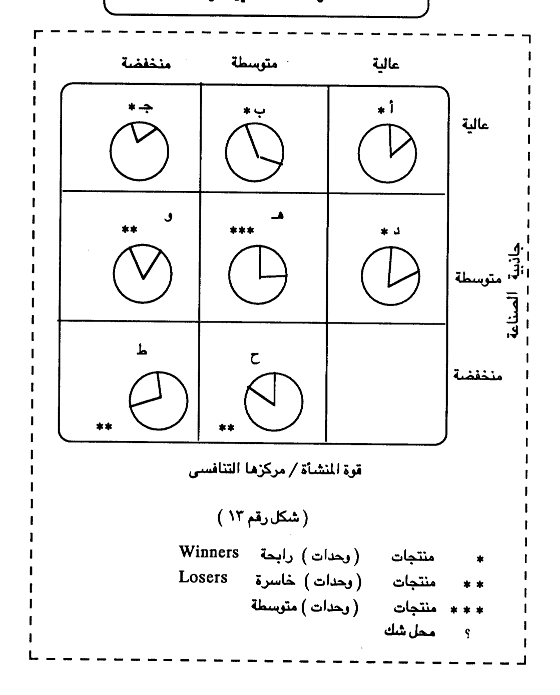
ويتم تحليل المحفظة بالنسبة لكل منتج Product أو وحدة استراتيجية أساسية SBU على انفراد.

نموذج شركة GE

يتمثل هذا النموذج فى مصفوفة ذات تسع خلايا أحد المحورين فيها يرصد « **قوة المنشأة ومركزها التنافسى** » .

ويتم تمثيل المنتج (أو الوحدة الإستراتيجية الأساسية) على المصفوفة بإعطائها حرفا داخل دائرة. يعبر حجم الدائرة عن حجم الصناعة معبراً عنه بقيمة المبيعات، وتعبر الشريحة داخل الدائرة عن الحصة التى يحتلها المنتج (أو الوحدة الإستراتيجية الرئيسية) فى السوق .

مصفوفة GE لتحليل المواقف



(شكل رقم ١٣)

* منتجات (وحدات) رابحة Winners

** منتجات (وحدات) خاسرة Losers

*** منتجات (وحدات) متوسطة

؟ محل شك

تقييم جاذبية الصناعة

عوامل تقدير جاذبية الصناعة	الأهمية ١	الترتيب ٢	القيمة ٣
* حجم الصناعة (مقاسا بالمبيعات).			
* معدل النمو .			
* مستوى الأسعار .			
* تنوع السوق .			
* هيكل المنافسة .			
* الربحية .			
* الدور التكنولوچى .			
* التعرض للتضخم .			
* الدورية (الموسمية) .			
* مصادر تمويل العملاء .			
* التأثر بمشاكل الطاقة .			
* التأثير الاجتماعى .			
* التأثير البيئى .			
* الجوانب التشريعية .			
* الجوانب الإنسانية .			
(٤) الإجمالى			

(١) الأهمية تقاس على مقياس يتراوح بين (١ مهم جداً ، صفر غير مهم)

(٢) الترتيب يقاس بدرجة جاذبية العنصر (٥ غاية الجاذبية ، ... ١ غير جذاب تماما) .

(٣) القيمة = حاصل ضرب الأهمية × الترتيب .

(٤) مقياس جاذبية الصناعة هو مجموع عمود القيمة .

تقييم جاذبية المنشأة

عوامل قوة المنشأة	الأهمية ١	الترتيب ٢	القيمة ٣
* الحصة فى السوق .			
* معدل النمو .			
* تنوع خط المنتجات .			
* كفاءة توزيع المبيعات .			
* المنافسة السعري ة.			
* كفاءة الإعلان والترويج .			
* مناسبة الموقع .			
* الطاقة الإنتاجية .			
* الإنتاجية .			
* أثر الخبرة فى خفض التكاليف .			
* تكلفة المواد الخام .			
* القيمة المضافة .			
* الجودة النسبية للمنتجات .			
* كفاءة الأفراد .			
* التميز فى البحوث .			
الإجمالى ٤			

تقاس بذات الطريقة السابقة.

٤/٢/٧ تكوين إستراتيجية المنشأة Corporate Strategy

تعبر إستراتيجية المنشأة عن الاتجاه العام الذى تسلكه الإدارة فى توجهها نحو النمو وتوظيف الموارد بما يحقق تشكيلة متوازنة من المنتجات والخدمات .

وتعالج إستراتيجية المنشأة المواضيع الأساسية الآتية :

* الصناعة (مجال الأعمال) التى تنتمى إليها المنشأة .
* تخصيص الموارد المالية وغيرها بين مجالات النشاط المختلفة .
* الأسواق الرئيسية ، والعملاء المفضلين الذين تتعامل معهم المنشأة .
* الاتجاه نحو التوسع فى الأعمال، أو الانكماش والانحصار فى نطاق أقل .
* الاتجاه نحو العالمية GLOBALIZATION أو الاكتفاء بالتعامل فى الأسواق المحلية .
* الاتجاه نحو التحالف (المشاركة ، التعاون) مع شركات ومنشآت أخرى (وطنية/ أجنبية) أم الانفراد بالعمل حتى ولو قلل ذلك فرص التوسع .
* الاتجاه نحو التنويع فى الأنشطة ، وأساس التنويع (تكامل رأسى ، تكامل أفقى ... إلخ) .

تتخذ إستراتيجية المنشأة اتجاهات ثلاثة رئيسية :

إستراتيجيات نمو	Growth
إستراتيجيات الاستقرار	Stability
إستراتيجيات التراجع	Retrenchment

(نموذج)

مصفوفة إستراتيجيات المنشأة

قوة المنشأة / مركزها التنافسي

جاذبية الصناعة	قوى	متوسط	ضعيف
عالية	1 نمو	2 نمو	3 تراجع
متوسطة	4 استقرار	5 نمو / استقرار	6 تراجع
ضعيفة	7 نمو	8 نمو	9 تراجع

(شكل رقم ١٤)

رقم الإستراتيجية	جاذبية الصناعة	المركز التنافسي	نوع الاستراتيجية
١	عالية	قوى	نمو خلال التكامل الرأسي
٢	عالية	متوسط	نمو خلال التكامل الأفقى
٣	عالية	ضعيف	تراجع للترشيد وإعادة التنظيم
٤	متوسطة	قوى	استقرار مع التزام السكون أو التقدم بحرص وحذر
٥	متوسطة	متوسط	نمو من خلال التكامل الأفقى
٦	متوسطة	ضعيف	الاستقرار تراجع من خلال الاعتماد على طرف آخر قوى أو تصفية المنشأة وبيعها للطرف الآخر
٧	ضعيف	قوى	نمو من خلال التنويع فى ذات الصناعة بتطوير المنتجات
٨	ضعيف	متوسط	نمو من خلال التنويع فى صناعات أخرى بشراء منشآت أخرى
٩	ضعيف	ضعيف	تراجع ، الإفلاس أو التصفية

(شكل رقم ١٥)

٤ / ٢ / ٨ « الميزة التنافسية » أساس الإدارة الإستراتيجية

– تواجه منشآت الأعمال خطرين أساسين :

* معدل النمو البطىء (نتيجة لحالات الكساد التضخمى التى تسود العالم)

* نمو المنافسة المحلية والخارجية .

لمواجهة هذا الموقف الصعب ، لابد للإدارة من البحث عن « ميزة تنافسية » تتفوق بها على المنافسين وتسيطر بها على السوق

– تنشأ الميزة التنافسية من القيم التى تستطيع الإدارة خلقها لعملاءها والتى يمكن تركيزها فى مجموعتين أساسيتين :

* تكلفة أقل عن المنافسين لنفس العرض التسويقى .

* مزايا ومنافع أكثر مما يقدمه المنافسون بنفس التكلفة .

* تستند قدرة المنشأة فى إيجاد الميزة التنافسية على بناء إستراتيجية تنافسية تساعد المنشأة على احتلال مركز مربح مستمر فى إطار الصناعة ورغم قوى المنافسة .

وتشمل الإستراتيجية التنافسية

- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل
- اختيار المركز التنافسى المتميز داخل الصناعة

أنماط الميزة التنافسية

هناك ثلاثة أنماط أساسية للميزة التنافسية :

- القيادة فى التكاليف Cost Leadership
- الاختلاف Differentiation
- التركيز Focus

* القيادة فى التكاليف :

- تقرر الإدارة أن تكون منتجاتها أقل تكلفة من المنافسين وذلك من خلال : -

* تحقيق وفورات الإنتاج .
* تملك التكنولوجيا الأفضل .
* مصادر أرخص للمواد الخام .
* الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية .
* مزيج المنتجات ومدى تكامله وتناسقه .
* كفاءة العمليات التسويقية .
* كفاءة وفعالية نظم الأجور والمزايا للعاملين .
* كفاءة وانتاجية الموارد البشرية.
* فعالية نظم الإنتاج .
* فعالية نظم الصيانة .
* كفاءة وفعالية عمليات النقل والتخزين .
* الجدولة والتوقيت الصحيح للعمليات .

وهناك مئات العوامل الأخرى التى تسهم فى ضبط (أو انحراف) التكاليف كلها وتحدد قدرة الإدارة على تحقيق التفوق من خلال انخفاض التكلفة .

خطوات بناء استراتيجية ضبط التكاليف :

* تحليل مصادر ومستويات التكاليف لكل أنشطة وعمليات المنشأة .
* تشخيص سلوك التكاليف (هل في زيادة ، انخفاض ، ثبات) بالمقارنة بالمعدلات المستهدفة .
* مقارنة هيكل وسلوك التكاليف بالمنشأة بمثيلاتها لدى المنافسين .
* تحديد المناطق التي يمكن تحقيق خفض التكاليف فيها (مع المحافظة على الجودة) .
* اتخاذ إجراءات تخفيض التكاليف .

* **الاختلاف : (التنويع)**

تستطيع الإدارة أن تحقق اختلافها (تفردها عن الآخرين إذا حققت تميزا في شيء يريده العملاء) .

* **التميز في نوعية وجودة الخامات (القطن المصري مثلاً) .**
* **التميز في تصميم المنتجات .**
* **التميز في مظهر السلعة، وجودتها .**
* **التميز في أساليب البيع (الخدمة ٢٤ ساعة) .**
* **التميز في منافذ التوزيع (تخصيص أجزاء متميزة للسلعة في السوبر ماركت) التميز في خدمات ما بعد البيع .**
* **التميز في شمول الخدمة (مدخل الحل الشامل في شركات بيع الحاسبات الآلية) .**
* **امكانية الحصول على السلعة في أي مكان في أي وقت .**
* **التميز في طريقة صنع السلعة (الصناعة اليدوية للسلع الغالية كالمجوهرات) .**

* **التركيز :**

يقصد بالتركيز اختيار الإدارة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل . ويتعلق التركيز بأحد المجالات الأساسية الآتية : -

- **المنتجات** Product Variety

(من بين آلاف المنتجات الممكنة ، ما هى المنتجات التى تركز الإدارة فى إنتاجها وتسويقها) .

- **العملاء .**

(من بين ملايين العملاء المحتملين ، من هم شرائح ونوعيات المشترين الذين ينبغى أن تركز الإدارة فى السعى للتعامل معهم) .

- **المنافذ وأساليب التسويق .**

(من بين أنواع ومستويات المنافذ والأساليب التسويقية المتعددة، ما هى تلك التى تركز عليها الإدارة) .

- **الأسواق (مكانيا) .**

(ما هى المناطق الجغرافية التى تركز الإدارة نشاطها التسويقى فيها) .

- **التكنولوجيا والمستلزمات الإنتاجية .**

(ما هى تلك التكنولوجيا من بين الآلاف المتاحة، ومستلزمات الإنتاج من بين ملايين البدائل، التى تركز عليها الإدارة) .

• الفكرة الأساسية فى التركيز

هى اختيار البديل (البدائل) الأفضل من حيث مساعدة الإدارة على تحقيق هدفيها الآخرين وهما :

– ضبط التكاليف والتفوق فى ذلك .

– الاختلاف والتميز عن الآخرين .

تتكامل الاستراتيجيات الثلاث (ضبط التكاليف، الاختلاف، التركيز) لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة Sustainable Competitive Advantage

٤ / ٣ إستراتيجيات تنافسية عامة

أولاً : إستراتيجية «طليعة السعر المنخفض» :-

ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر الآتي : -

١ - معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية ، وبالطاقات المثلى المتمشية مع حجم الإنتاج الفعلى .

٢ - الاستمرار فى تخفيض تكاليف الإنتاج المباشرة .

٣ - التحكم فى المصروفات الإضافية والعامة .

٤ - التحصيل من العملاء أولاً بأول ، وعدم الإسراف فى الخدمات والدعاية وفرق المبيعات .

٥ - الحصول على المواد الأولية والمساعدة بأسعار تنافسية منخفضة .

* وقد تتطلب إستراتيجية السعر المنخفض استثماراً ضخماً فى بدء المشروع وسياسة سعرية عدوانية aggressive وقد يضطر المشروع فى بدايته إلى تحقيق خسارة Start-up losses نتيجة هذه السياسة السعرية ، مستهدفا بناء حصة فى السوق بأى ثمن (to build market share) .

ثانياً : إستراتيجية « التمييز » Differentiation :

وتأخذ أشكالاً عدة مثل :-

١ - تصميم أو شكل مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة .

٢ - تكنولوجيا مميزة .

٣ - خصائص مميزة للمنتج .

٤ - خدمات بعد البيع أو طرق مميزة فى التوزيع .

ثالثاً : إستراتيجية « التركيز » FOCUS :

وتتلخص فى التركيز على قطاع معين من المستهلكين (سيدات أو رجال ، أو طبقة وسطى ، أو التركيز على نوعية منتجات دون غيرها أو التركيز الجغرافى على منطقة دون غيرها) .

* ولكل استراتيجية مخاطرها ، فإستراتيجية « السعر المنخفض » تتأثر بأى تغيير تكنولوجى نتيجة انخفاض عام فى الأسعار ، كذلك فى الحالة الثانية ، فإن فروق الأسعار قد لا تبرر بيع المنتج المميز بسعر أعلى من المنتج العادى ، كذلك فإن إستراتيجية التركيز ينتج عنها عموما ارتفاع السعر بشكل ملموس عن الأسعار العامة لمنتجات تخدم كل الفئات .

* ومن الصعب جدا الجمع بين إستراتيجية « السعر المنخفض » وإستراتيجية « التميز » فالتميز فى حد ذاته يعنى ارتفاعا فى التكلفة، وبالتالى ارتفاعا فى السعر النهائى للمستهلك ، كما أن استراتيجية السعر المنخفض تتطلب تحكما وإشرافا صارما على بنود التكاليف، مما يعوق أية محاولات داخل المنشأة لابتكار منتجات أو خدمات جديدة ، وبالتالى فإن إستراتيجية السعر المنخفض تتلاءم بالذات مع المنتجات ذات الطلب الشعبى ، وتلك المنتجات ، المنتظر أن تكون دورة حياتها life cycle طويلة نسبيا .

٤ / ٤ تكوين الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

فى إطار التوجهات العامة للمنشأة كما تعبر عنها « إستراتيجية المنشأة » ، وفى ضوء « إستراتيجيات القطاعات » والتى تركز على أحد التوجهات الثلاثة « القيادة فى التكاليف »، « التنويع » ، أو « التركيز » ، فإن الإدارة تصبح فى موقف يسمح لها بتكوين الإستراتيجيات الوظيفية التى تحاول كل منها تعظيم الناتج فى مجال وظيفة معينة .

ومن أهم الإستراتيجيات الوظيفية : -

* إستراتيجية التسويق .
* إستراتيجية التمويل .
* إستراتيجية الانتاج .
* إستراتيجية الموارد البشرية .
* إستراتيجية المعلومات.

وتعبر النماذج التالية عن أهم التوجهات الإستراتيجية البديلة فى بعض تلك الإستراتيجيات : -

٤/٤/ ١ إستراتيجية التسويق

١ - إستراتيجية تنمية السوق Market Development

١-١ الحصول على حصة تسويقية أكبر فى السوق القائم بتعميق التسويق لنفس مجموعات المنتجات .

١-٢ تنمية أسواق جديدة لنفس مجموعة المنتجات الحالية .

P&G, Colgate-Palmolive

ويستخدم الاعلان ووسائل ترويج المبيعات بكثافة فى هذه الإستراتيجية ، كذلك تنويع العبوات، تعديلات وتحسينات فى المنتج تجعله دائما جديدا ومغرى لفئات المستهلكين .

٢. إستراتيجية تنمية المنتجات Procduct Development .

١.٢ تنمية منتجات جديدة وتسويقها فى السوق نفسه الذى تتعامل فيه .

٢.٢ تنمية منتجات جيدة لأسواق جديدة.

شركة جنرال فودز GF مثال على اتباع الإستراتيجية الثانية (دخلت سوق المطاعم إلى جانب الحبوب) .

وبشكل عام تتعامل إستراتيجية التسويق مع كل عناصر منظومة التسويق فى المنشأة (الأسواق ، المنتجات ، الأسعار ، قنوات التوزيع ، الاعلان ، الترويج ، خدمات العملاء ، الائتمان..... إلخ) .

٣/٤/٤ إستراتيجية التمويل

إن الغرض من إستراتيجية التمويل هو توفير الهيكل التمويلى الأنسب للمنشأة وتدبير المصادر التمويلية اللازمة فى الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة للمساعدة فى تحقيق أهداف المنشأة .

وتتعامل إستراتيجية التمويل فى العناصر الأساسية الآتية :

* الاقتراض قصير الأجل .
* الاقتراض طويل الأجل .
* التمويل من أموال المساهمين .
* إعادة التمويل وتصفية الديون .
* توزيع الأرباح .

كذلك تتعامل إستراتيجية التمويل فى مسائل التوظيف الأمثل للموارد المالية ، وتعظيم القيمة المالية للمنشأة بحسن إدارة الاصول.

كل ذلك يسهم فى تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة .

٥/٤ تنفيذ الإستراتيجية

* يتم تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها فى شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التى يجب تنفيذها، الموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول.

وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمنى الذى تغطيه (طويل الأجل ، متوسط الأجل ، قصير الأجل) ، ودرجة الشمول (المنشأة، قطاع ، إدارة أو وظيفة) .

* كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذى يعهد إليه بذلك . (يحتاج الأمر عادة إلي مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة ، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية) .

تشهد الساحة الإدارية تطورات هائلة فى مفهوم وهيكل التنظيم المتناسب مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية .

إن المفاهيم التقليدية فى التخطيط والتنظيم لاتتناسب مع طبيعة الإدارة الإستراتيجية التى تتميز أساساً بالديناميكية.

٤/٦ متابعة وتقييم الإستراتيجية

الأساس فى عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة فى توقيت مناسب يكشف عن الآتى : –

(١) الأداء الفعلى فى مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها .

(٢) مقارنة الأداء الفعلى بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث فى أسبابه ومصادرها .

(٣) وضع الحلول البديلة لإعادة الأداء الفعلى إلى المستوى المستهدف (تصحيح الإنحراف بإزالة أسبابه والتعويض عما سببه من قصور فى العائد والناتج) .

وتتخذ الرقابة مستويات ثلاثة :

* **الرقابة الإستراتيجية :**

للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجى للمنشأة فى علاقتها مع المناخ الخارجى .

* **الرقابة التكتيكية :**

للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى .

* الرقابة على العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذى المباشر (قصير المدى) .

٥/ نموذج للتفكير الإستراتيجى على المستوى القومى

إستراتيجية التنمية البشرية

إذا كان مفهوم التنمية البشرية هو المدخل الحقيقى للتنمية القومية ، وإذا كانت هناك خصائص وصفات مرغوب توافرها فى الموارد البشرية الوطنية حتى تتحقق مساهماتها الإيجابية فى حركة التنمية القومية ، فإن التساؤل يثور حول كيفية تكوين تلك الخصائص المرغوبة .

إن أغلب الخصائص والصفات الإيجابية المطلوب توافرها فى المورد البشرى تكون عادة مكتسبة من البيئة الاجتماعية والحضارية التى يعيش فيها الإنسان .

وبالتالى فإن التنمية البشرية (أى إكساب المورد البشرى الخصائص والصفات المستهدفة) يمكن إحداثها من خلال أساليب وآليات يمكن إخضاعها جميعا لمنطلق العلم والتخطيط والتوجيه . ومن ثم يمكن القول بأن إحداث التنمية البشرية يتطلب وجود إستراتيجية واضحة ومدروسة . ولإمكان وضع مثل هذه الإستراتيجية يجب أخذ الأمور الآتية فى الاعتبار : -

* إن التفكير الإستراتيجى يتسم بالشمولية ، أى الإحاطة بكل المتغيرات الممكن إدراك علاقاتها وتأثيرها فى الظاهرة موضع البحث . ومن ثم فإستراتيجية التنمية البشرية يجب أن تأخذ فى الاعتبار كافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والسياسية فى البلاد .

* إن الإستراتيجية الشاملة تبنى على أساس أهداف بعيدة المدى ، وفى ضوء نظرة ممتدة إلى المستقبل ، فهى لا تقتصر على إدراك الأوضاع القائمة فقط ، ولكنها تأخذ فى الحسبان التطورات المحتملة فى هذه الأوضاع . ومن ثم فإن إستراتيجية التنمية البشرية يجب أن تكون مستقبلية ، تستهدف تحقيق نتائج حاسمة فى مدى زمنى بعيد نسبياً .

* إن التفكير الإستراتيجى فى الوقت ذاته يتعامل مع المواقف الحاضرة فى إطار تصور شمولى للأوضاع المحتملة فى المستقبل ، وبالتالى يمكن بناء إستراتيجيات قصيرة أو متوسطة المدى لمعالجة قضايا التنمية البشرية ، وذلك ضمن تصور إستراتيجى شامل وطويل الأجل . ومن ثم تتكامل الجهود وتتراكم الآثار الإيجابية على مدى الزمن إلى أن تتحقق النتائج النهائية المرغوبة .

* إن التفكير الإستراتيجى يعتمد فى الأساس أسلوبين لمعالجة المشكلات ، الأسلوب الهجومى offensive والأسلوب الدفاعى defensive ويتوقف اختيار أحد الأسلوبين على طبيعة الظاهرة موضع البحث وإدراك المخطط الإستراتيجى لحقيقة الظروف المحيطة ، وتقييمه لمدى الموارد المتاحة والقيود المفروضة على استخدامها .

خطوات بناء إستراتيجية التنمية البشرية :

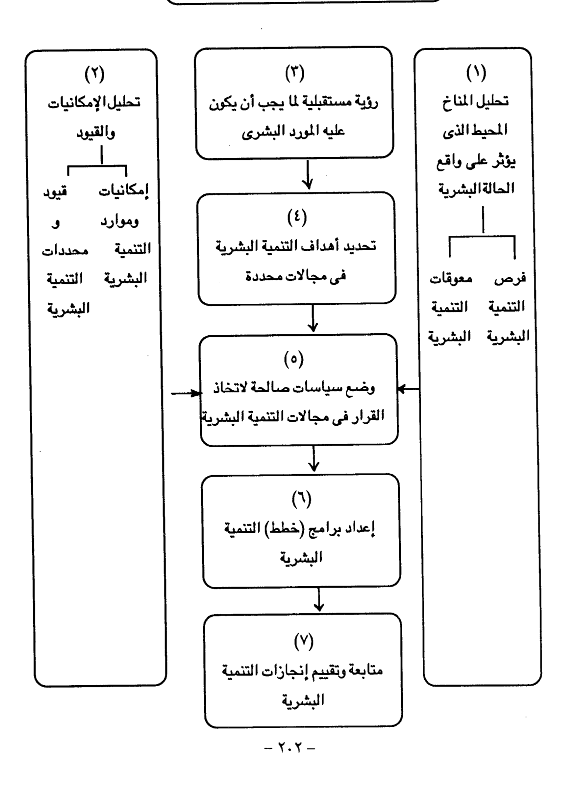
إن بناء إستراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ ، وإنما يعتمد فى الأساس على أمرين أساسيين : -

الأول : الرصد الواقعى والتحليل العلمى لمستوى التنمية البشرية السائد (أى تحليل تكوين وخصائص المورد البشرى الحالى ، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية القومية الشاملة) .

الثانى : تحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذى يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية القومية الشاملة المستهدفة (أى تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً) .

وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين (المستوى الفعلى للموارد البشرية) و (المستوى المستهدف) تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية .

وتصور الخريطة التالية الخطوات المنطقية فى بناء إستراتيجية التنمية البشرية : -



إستراتيجية للتنمية البشرية فى مصر
(١)
تحليل المناخ المحيط الذى يؤثر على واقع الحالة البشرية
فرص التنمية البشرية
معوقات التنمية البشرية
(٣)
رؤية مستقبلية لما يجب أن يكون عليه المورد البشرى
(٢)
تحليل الإمكانيات والقيود
إمكانيات وموارد التنمية البشرية
قيود و محددات التنمية البشرية
(٤)
تحديد أهداف التنمية البشرية فى مجالات محددة
(٥)
وضع سياسات صالحة لاتخاذ القرار فى مجالات التنمية البشرية
(٦)
إعداد برامج (خطط) التنمية البشرية
(٧)
متابعة وتقييم إنجازات التنمية البشرية

وفى ضوء المنهج الإستراتيجى المقترح ، يمكن عرض مكونات إستراتيجية التنمية البشرية على النحو التالى : -

(أ) الهدف الإستراتيجى هو إحداث تغييرات هيكلية فى التكوين السكانى وصولا إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادى والاجتماعى .

(ب) يمكن ترجمة هذا الهدف الإستراتيجى إلى هدف تكتيكى Tactical Objective هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكانى إلى أقصى حد ممكن فى إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة والتطورات المحتملة فيها .

(جـ) اعتمادا على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم فى الإنتاج فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكانى = $\frac{\text{الناتج القومى الاجمالى}}{\text{عدد السكان}}$

وبالتالى فإن الإستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه النسبة هى : -

(أ) العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومى الإجمالى .

(ب) العمل على زيادة الناتج القومى الإجمالى مع ثبات عدد السكان .

(جـ) العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل فى الناتج القومى الإجمالى .

(د) السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومى الإجمالى بنسبة أعلى .

وتتحدد الاختيارات بين تلك الإستراتيجيات البديلة على ضوء الأهداف القومية والاعتبارات الحضارية والعقائدية والسياسية .

وفى ضوء الأوضاع السائدة فى مصر وأهدافها المستقبلية فإن الإستراتيجية المثلى للتنمية البشرية فيها هى إستراتيجية تضم البديلين الثانى والرابع، بمعنى أن تكون هناك

إستراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى تستهدف تحقيق ثبات نسبى فى عدد السكان، مع العمل على زيادة الناتج القومى من خلال التحسين المستمر فى نوعية وخصائص وقدرات ومهارات هؤلاء السكان ، ثم تكون هناك إستراتيجية أخرى طويلة المدى تستهدف تحقيق التكوين الأمثل للسكان مع التطوير المستمر فى خصائصهم ونوعياتهم تتناسب مع الزيادات الأكبر فى الناتج القومى ، وتسمح باستيعاب القدر المتزايد من الإنتاج وتتيح بذلك الفرص لاستمرار التوسع الانتاجى والتشغيل الاقتصادى للطاقات .

ويلاحظ أن البناء الإستراتيجى المقترح للسكان يتكامل مع إستراتيجيات أخرى لابد من وجودها تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى وهى رأس المال وعناصر الطبيعة (المواد) كما تستهدف تحسين وتطوير الكفاءة الإدارية وتطوير وترشيد أساليبها وقراراتها .

ونعرض فيما يلى ملامح الإستراتيجية المقترحة : –

* **إستراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى :**

وتستهدف تحقيق النتائج الآتية :

* تغيير التركيب النفسى للسكان .
* تغيير التركيب الوظيفى للسكان .
* تغيير التركيب الثقافى للسكان .
* تغيير التركيب المهنى للسكان .
* تغيير تركيب المهارات للسكان .

وبصفة أساسية فإن الإستراتيجية بعيدة المدى ترمى إلى إحداث تغيير هيكلى جذرى فى خصائص وهيكل التكوين السكانى للمجتمع ، تنعكس فى المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية ، ومن ثم تحقق فى النهاية التكوين الأمثل للسكان (العدد الأمثل والخصائص المثلى) .

وتصل الإستراتيجية السكانية بعيدة المدى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلى :

* توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياسية .
* تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالى .
* تغيير هيكل التنظيم الاجتماعى وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادى ، وإعادة توجيه علاقات الإنتاج فى المجتمع بما يسمح بتدفق فى الاستثمارات من ناحية ، وتوازن فى توزيع الدخول من ناحية أخرى .
* تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل فى مؤسسات التثقيف والإعلام العامة .
* تثوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادى للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية ، وخلق فرص النمو الاجتماعى وترشيد العلاقات الاجتماعية بها .
* إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة فى المجتمع بالتعليم والتثقيف والتنظيم الاقتصادى الجديد .

* **إستراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى :**

تستهدف هذه الإستراتيجية إحداث تحول مرحلى فى تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين ، وذلك كهدف مرحلى يتكامل فى المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكانى كله .

وتتجه هذه الإستراتيجية فى الأساس إلى تحقيق ما يلى :-

* خلق مجالات للعمل الإنتاجى لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم حاليا فى أعمال غير إنتاجية .
* تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية (فى ضوء الطلب وظروف السوق) .
* زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالى السكان (بالعمل مثلا على الاستفادة من

النساء غير المشتغلات والأطفال حتى سن معينة) وتوجيه القوة العاملة الجديدة إلى الأعمال التى لاتتطلب قدرا كبيرا من المهارة أو الخبرة .

* زيادة فعالية القوى العاملة الأساسية فى الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر .

* تغيير أنماط السلوك الإنتاجى للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الانتاجية (الغياب ، التمارض ، الاسراف فى الموار د، عدم الدقة فى التشغيل) وذلك بالتدريب من ناحية ، وباستخدام نظم الحوافز الايجابية والسلبية من ناحية أخرى .

* تحسين المستوى العام للكفاءة الانتاجية للقوى العاملة من خلال : –

(أ) التخطيط العلمى للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات الدقيقة والنوعيات السليمة المطلوبة للعمل .

(ب) التصميم العلمى للعمل jop design ووضع المعدلات القياسية وتصميم طرق وأساليب العمل .

(جـ) الاختيار العلمى الموضوعى للأفراد ذوى المواصفات المناسبة للعمل ، وتدريبهم على طرق وأساليب الأداء الموضوعية .

(د) الإشراف العلمى على العاملين وتوفير التوجيه والارشاد اللازمين .

* العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة من القوى العاملة عن احتياجات الجهاز الإنتاجى بالدولة ، من أجل استثمار طاقاتهم وخبراتهم فى مجالات العمل المتاحة بالدول الأخرى التى تعانى قصورا فى مواردها البشرية .

* إستراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى :

وتتركز أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملموس فى مدى الضغط السكانى على الطاقات الإنتاجية من ناحية، والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام وتتبلور فيما يلى : –

* إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومى المختلفة، تحقيقا للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخرى .

* تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الانتاجية المتدنية والتى تمثل عبئا على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الانتاجية وترشيد الانفاق .

* تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحى لأفراد العاملين فى مواقع الانتاج الواعدة بالزيادة (الزراعة، الصناعات التصديرية ....) .

* تنظيم برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفى .

* تنظيم فرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتوح الهادفة إلى رفع المستوى التعليمى لأفراد المجتمع من العاملين وغيرهم .

* تنظيم برامج لإعادة توزيع السكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثيفة السكان ، وتوفير المورد البشرى اللازم لتنمية المناطق قليلة الكثافة السكانية .

* تنظيم برامج عاجلة لإصحاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيات .



٦/ برنامج عمل الإدارة الإستراتيجية



تمهيد

نعرض في هذا الجزء إطاراً عاماً لبرنامج عمل نتصوره أساسياً للإدارة الجديدة ، وهو يحتوى على الإستراتيجة الرئيسية لإعادة بناء المنشأة وتجديد طاقتها وتعظيم إنتاجيتها وكفاءتها فى ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية .

ويتضمن البرنامج المقترح العناصر الآتية :

* التخطيط الإستراتيجى
* إعادة التصميم التسويقى
* إعادة التصميم الإنتاجى
* إعادة تركيب الموارد البشرية
* إعادة تصميم الهيكل التمويلى
* إعادة تشكيل الهيكل التنظيمى
* تأكيد وتصميم الميزة التنافسية
* تصميم الحزمة التنافسية المناسبة
* إعادة تصميم العلاقات مع عناصر المناخ المحيط
* تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار

وجدير بالذكر أن تلك العناصر الإستراتيجية العشرة إنما تمثل منظومة متكاملة ومتداخلة بحيث لايستقيم الحال بالعناية ببعضها وإهمال البعض الآخر . إن التكامل الإستراتيجى فى توجهات الإدارة إنما يعتبر شرطا ضروريا للنجاح والفاعلية ، وتعويضاً عن حالات التشتت والتنافر بين السياسات والقرارات . وسوف يتوقف نجاح الإدارة فى تكوين تلك المنظومة الإستراتيجية الجديدة على مدى إدراكها لأهمية وجودها واقتناعها بحتمية الإعتماد على إستراتيجية واضحة ومتكاملة من أجل التعامل مع عناصر ومتغيرات الواقع الجديد، ولا شك أن جانباً هاماً فى هذا الإدراك والاقتناع يعتمد على أسلوب ومعايير تقييم أداء الإدارة والحكم على كفاءتها وفعاليتها ومن ثم مساءلتها فى حالة الفشل ومكافأتها فى حالة النجاح .

ا - التخطيط الإستراتيجى

يمثل التخطيط الإستراتيجى أحد الأركان الهامة فى الفكر الإدارى الجديد ، والذى يوفر القاعدة الصلبة لإقامة البناء الإدارى الجديد ، ويتضمن :

تحليل الموقف العام للمنشاة

تحليل الموقف الخارجى

- التحليل الاقتصادى العام (دولى ، قومى ، إقليمى) .
- تحليل السوق المحلى (المستهلكين ، السلع ، الوسائل) .
- تحليل اتجاهات الصناعة .
- تحديد المنافسين وممارساتهم .
- تحديد المركز التنافسى للشركات فى السوق .
- تحليل المتغيرات والاتجاهات السوقية .
- توقع المتغيرات ومصادرها .

تحليل الموقف الداخلى

- تحليل الطاقات والإمكانيات الإنتاجية .
- تحليل الهيكل التمويلى والمركز المالى .
- تحليل الإمكانيات والأساليب والوسائل التسويقية .
- تحليل هيكل القوى البشرية وكفاءتها وإنتاجيتها .
- تحليل اقتصاديات النشاط الإنتاجى والتسويقى .
- تحليل سلسلة القيم Value Chain وتحديد أى الأنشطة أكثر مساهمة فى إنتاج القيمة المضافة .

- تحليل هيكل واستخدامات وجودة المعلومات .
- تحليل المستوى التكنولوجى المستخدم .
- تحليل التنظيم النظم والأنماط الإدارية .

وتتبلور نتائج التحليل فى :

١
* حصر وتقييم الفرص والإمكانيات التسويقية المتاحة .
* حصر وتقييم الإمكانيات والطاقات الإنتاجية [1] المتاحة .

٢
* حصر وتقييم المصاعب والعقبات والقيود الخارجية (أى الموجودة فى المناخ المحيط) .
* حصر وتقييم المعوقات والقيود الداخلية .

---

(١) يقصد بالإنتاجية هنا كل ما يسهم فى الإنتاج من أموال ومعدات وبشر ومعلومات وعلاقات وتكنولوجيات .. إلخ .

٢ - إعادة التصميم التسويقى

ويتناول هذا العنصر الرئيسى جانباً فى تكوين أى شركة حديثة، حيث يتعامل مع السـوق وهو المحك الأول والأخير لنجاح الإدارة واستمرار المنشأة ونموها أو فشلها وإنتهائها . ويتضمن ما يلى :

تحديد السوق الأمثل للمنشأة

- تحديد السوق جغرافيا .
- تحديد شريحة المستهلكين الأنسب .
- تحديد رغبات واحتياجات شريحة السوق .
- تحديد عوامل الجذب والإقناع لشريحة السوق .
- تحديد المدى الزمنى للخدمات التسويقية المناسبة .

تحديد المزيج التسويقى الأمثل

- السلع والخدمات ومواصفاتها ومميزاتها .
- أسعار البيع وشروطه .
- خدمات ما بعد البيع (وأيضاً ما قبل البيع) .
- أساليب ووسائل التوزيع .
- برامج الترويج والإعلانات المناسبة .
- أشكال وأنماط وأحجام التعبئة والتغليف .

تميز الطرح التسويقى للمنشأة

- التميز بالجودة وارتفاع مستوى الأداء للسلعة .
- التمييز بالسعر (سواء أعلى أو أقل المنافسين).
- التمييز بشروط البيع (التقسيط ، رد المشتريات، الضمان) .
- التمييز من خلال قنوات التوزيع .
- التمييز بجرعة المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) التى تحتويها السلعة.

٣ - إعادة التصميم الإنتاجى

إن الأهداف الإستراتيجية للمنشأة والنظام التسويقى المترتب عليها يسهمان فى إعادة تشكيل النظام الإنتاجى بها .

ويتضمن الهيكل الإنتاجى ما يلى :

أنشطة البحث والتطوير R & D

- بحوث لتطوير مواد جديدة .
- بحوث لتطوير أساليب وطرق إنتاج جديدة .
- بحوث للتصغير Miniaturization .
- بحوث لإعادة الاستخدام Recycling .
- بحوث لتطوير استخدامات السلع .

أنشطة التصميم Design

- تحديد مواصفات السلعة .
- تحديد مكونات السلعة .
- تحديد المظهر الخارجى للسلعة .
- تحديد مستوى جودة السلعة .
- تحديد أسلوب الاستخدام والتشغيل للسلعة .

أنشطة الإنتاج Manufacturing

- تحديد وتخطيط مستلزمات الإنتاج .
- تحديد وتخطيط الطاقات الإنتاجية .
- تحديد وتخطيط مراحل الإنتاج (جدولة الإنتاج) .
- ضبط الجودة .
- رقابة الإنتاج .

٤ - تعديل هيكل القوى العاملة

- * التخلص من النوعيات (المهارات) غير المناسبة [1] .
- * التخلص من الأعداد الزائدة .
- * استجلاب النوعيات (المهارات) المستحدثة [2] .
- * استجلاب الأعداد الناقصة .

تأكيد هيكل المهارات الجديدة

- * تصميم برامج وخطط التدريب .
- * تقييم الأداء وقياس الكفاءة .
- * إعادة توزيع الأفراد على أنواع العمل الأكثر تناسبا مع هيكل مهاراتهم .

تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة

- * تعديل الأجور والمكافآت والمزايا
- * تعديل نظم الحوافز
- * تعديل شروط التعاقد وعلاقات العمل
- * تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية

تعديل نظم تقييم القوى العاملة

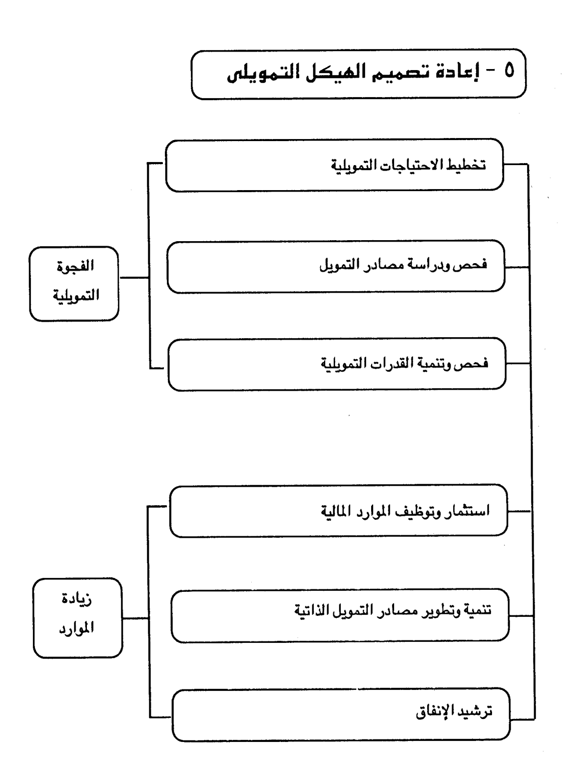
- * تقييم المهارات والقدرات (ماذا يستطيع ؟)
- * تقييم السلوك
- * تقييم الأداء (ماذا تحقق ؟)

---

(١) قد يتم التعديل بإعادة التدريب وليس بالتخلص .

(٢) قد يتم هذا أيضا بإعادة التدريب لعناصر من داخل المنشأة .

٥ - إعادة تصميم الهيكل التمويلى



٦ - إعادة تصميم الهيكل التنظيمى

توضيح الأهداف والفلسفة الإدارية

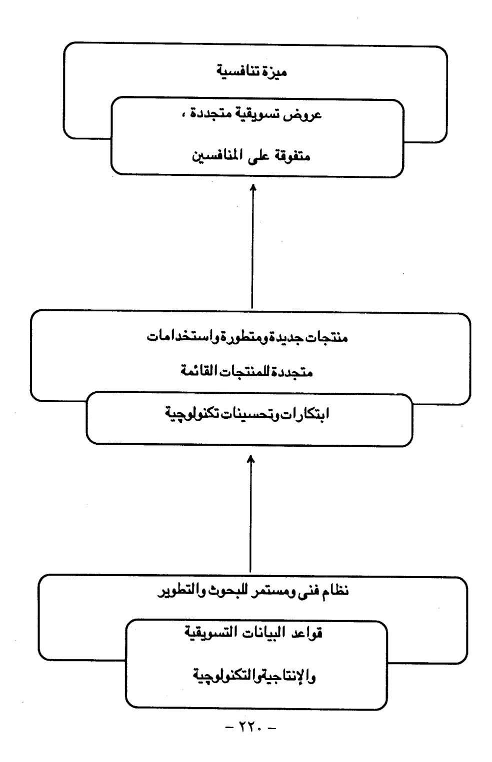
تخطيط الأنشطة والفعاليات

تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات

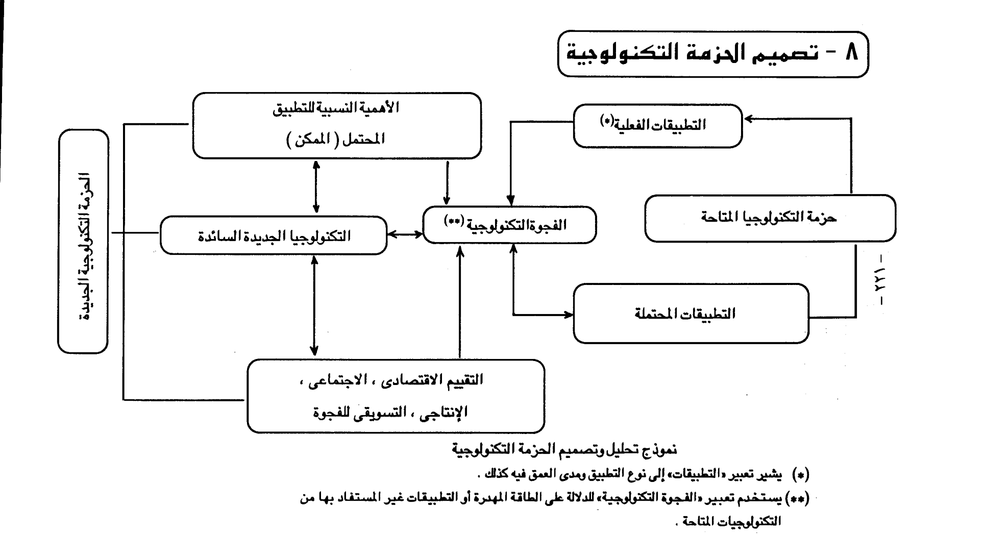
تصميم الفرق والمجموعات والوحدات الأساسية SBU

تصميم نظم الربط ، التكامل ، المتابعة والتقييم

٧ - تصميم و تأكيد الميزة التنافسية



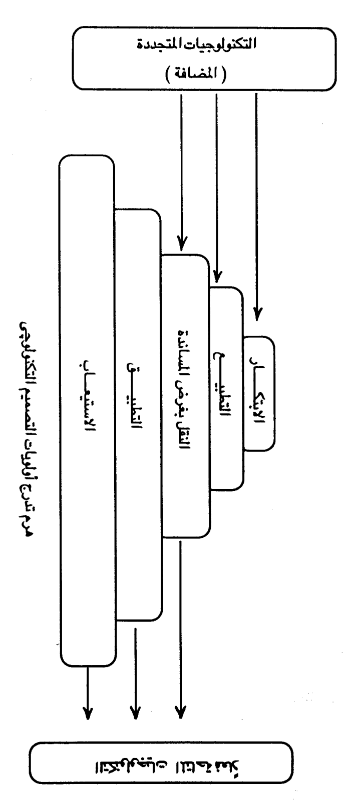
٨ - تصميم الحزمة التكنولوجية



نموذج تحليل وتصميم الحزمة التكنولوجية

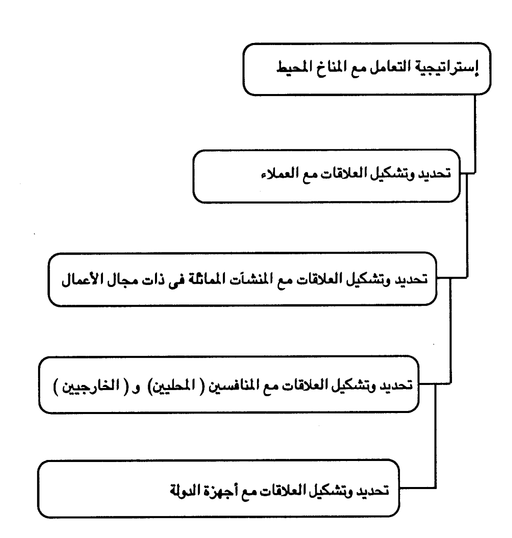
(*) يشير تعبير «التطبيقات» إلى نوع التطبيق ومدى العمق فيه كذلك .

(**) يستخدم تعبير «الفجوة التكنولوجية» للدلالة على الطاقة المهدرة أو التطبيقات غير المستفاد بها من التكنولوجيات المتاحة .



هرم تدرج أولويات التصميم التكنولوجي

٩ - إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط



١٠- تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار

والعنصر الأخير فى برنامج العمل المقترح للإدارة الجديدة أن تعمل على تنمية وتأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وسيكون الاعتماد فى هذا المجال على :

(١) التنمية المستمرة والمتسارعة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية فى مختلف المستويات

- الاختيار السليم للعناصر الواعدة
- التدريب المستمر
- التقييم الموضوعى للأداء
- التعويض العادل والمجزى والمتكافئ مع الإنجاز والمهارة .

(٢) خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين وتنمية روح رجال الأعمال فيهم.

- تطبيق نظم متطورة للمشاركة فى الإدارة .
- خلق فرص العمل الجماعى وتنمية روح الفريق .
- تكوين كيانات صغيرة مستقلة داخل الشركة وإسناد مسئولياتها بالكامل لفريق محدد يحاسب بالنتائج .
- تشجيع فرص ومبادرات الابتكار والتطوير .

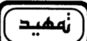
(٣) توثيق الصلات مع الجامعات ومراكز البحث العلمى

بهذه السبل تستطيع الإدارة خلال الزمن زيادة قدراتها الذاتية، ومن ثم تخفيض اعتمادها على مصادر خارجية (محلية أو أجنبية) ، وذلك يعدم امكانياتها فى المواجهة السريعة والمرنة لتغيرات المناخ المحيط .

المبحث الخامس

ملامح التفكير الإستراتيجى عند المدير المصرى





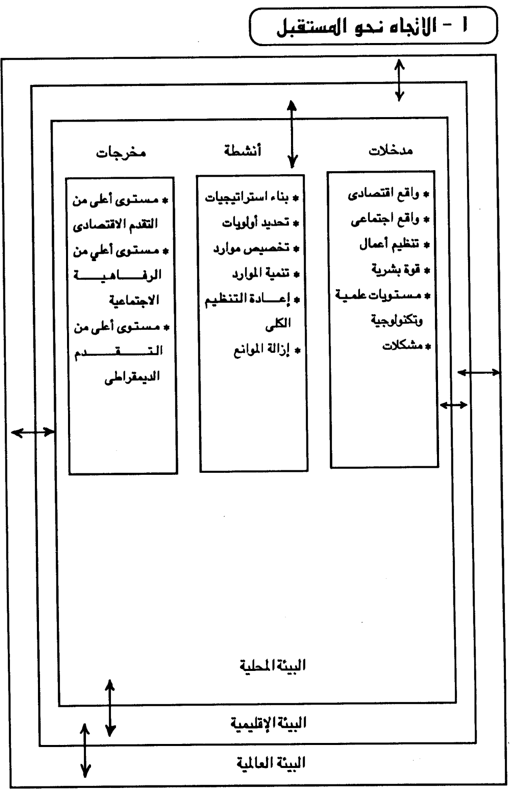
* يعيش المجتمع المصرى فترة حاسمة تتسم بالتحولات الأساسية النابع بعضها من ظروف محلية وضرورات محلية بحتة ، والبعض الآخر بتأثير متغـيرات وافدة من الخارج تعبر عما حدث - ويحدث - فى العالم من تغييرات .

* الاستجابة للتحولات والاستفادة مما ينتج عنها - أو يصاحبها - من فرص للاستثمار والتنمية ، أو تجنب المخاطر والمعوقات الناجمة عنها وأيضاً المصاحبة لها ، هو واجب أساسى للمدير المصرى .

* السؤال يصبح إذن «كيف يدرك المدير المصرى تلك التحولات ، وما مدى استفادته منها ؟ «وما هى مجالات اهتمام المدير المصري فى هذه الآونة ؟

تلك الأسئلة نحاول الإجابة عنها فى فيما يلى :

١ - الاتجاه نحو المستقبل



* تحرير القطاع العام ← قطاع الأعمال العام

* تطوير قطاع الأعمال العام ← الخصخصة

* تطوير أوضاع القطاع المشترك ← التحول إلى القطاع الخاص

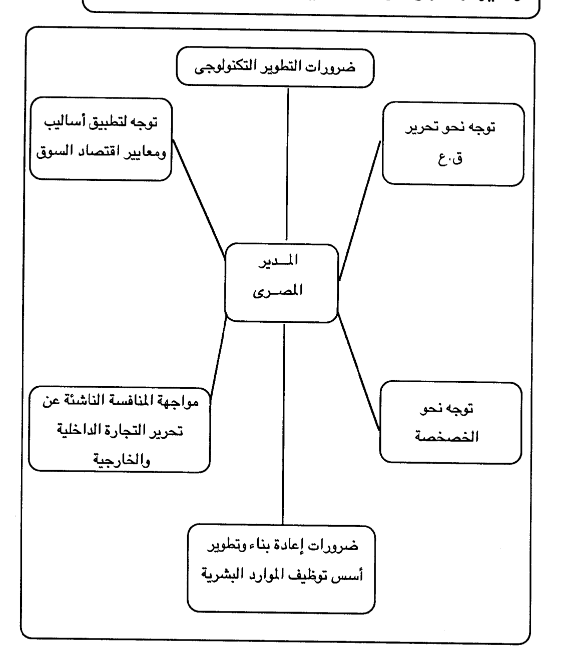
* تنمية القطاع الخاص ← تخفيض القيود والتشجيع المتزايد

↓

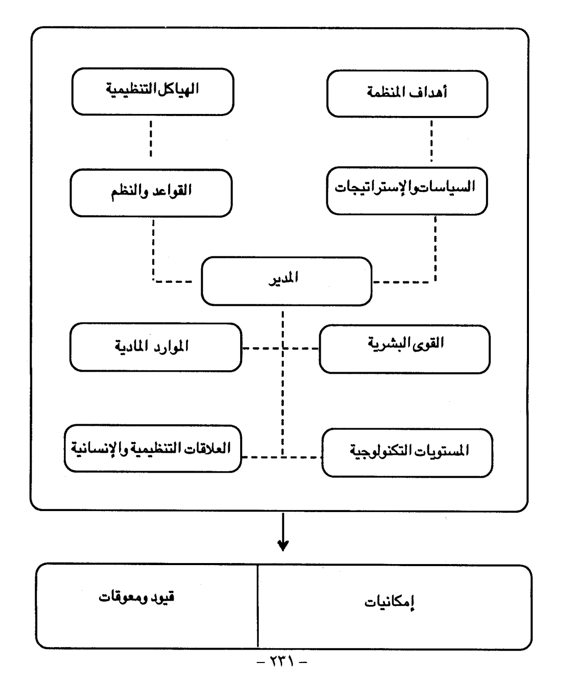
مزيد من الصلاحيات والمسئوليات للمدير المصرى

[التخفف من كثير من أشكال التدخل الحكومى والتقييد البيروقراطى]

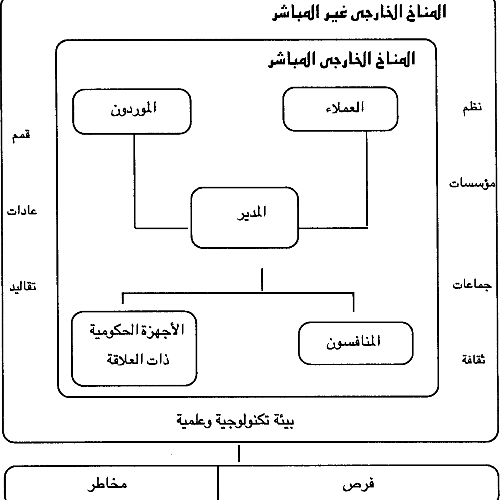
المدير المصرى فى قلب عملية التحول نحو المستقبل!



تحليل المناخ الداخلي



تحليل المناخ الخارجى



فرص	مخاطر

المستقبل وليد الحاضر

إمكانيـــات	قيـــود
فـــرص	مخـــاطر

كيف يرى المدير المصرى تلك المصفوفة ؟

وكيف يتعامل معها ؟

الإمكانيات كما يراها المدير المصرى

القيود	الإمكانيات
	* مديرون أكفاء * قوى عاملة رخيصة * تكنولوجيات متطورة متاحة . * معلومات مناسبة * القدرة على إعادة الهيكلة والدخول فى أنشطة مكملة * توافر النقد الأجنبى وإمكانيات التمويل * التعامل المباشر مع القوى العاملة دون تدخل النقابات * الحوافز السلبية والإيجابية * حرية نسبية للإدارة فى البيع والشراء واتخاذ القرارات * إمكانية إعادة الهيكلة المالية * إمكانية تطوير الخدمات * سقوط القيود على الاتصال مع العالم * توافر أساليب جديدة للبيع والتسويق
المخاطر	الفرص

القيود كما يراها المدير المصرى

الامكانيات	القيود
	* غياب معايير واضحة لتقييم الأداء . * ضعف الأساس الديمقراطى داخل المنظمات . * ضعف قواعد البيانات ونقص المعلومات . * التأثير السالب للقيم الثقافية والبيئية على اتخاذ القرارت . * ضعف العمل الجماعى وغياب روح الفريق . * جمود قوانين العمل . * تفشى البطالة المقنعة . * التأثير السالب لمشاركة العمال فى مجالس الإدارة . * تضارب القوانين وعدم استقرارها . * عدم توافر الصلاحيات للمديرين . * نقص الاستثمارات اللازمة لتطوير المنتجات . * ضعف نظم الحوافز وعدم تمييز العمال الأكثر كفاءة . * قوانين نظم العاملين لم تتطور رغم صدور القانون ٢٠٣ . * ضعف الحوافز المالية للمدير ذاته . * تفاقم مديونية الشركات . * الميل الزائد إلى المركزية . * ضعف التوجه التسويقى لدى الكوادر الإدارية الحالية . * سطوة النقابات. * عدم وجود توصيف فعلى للوظائف .
الفرص	المخاطر

الفرص كما يراها المدير المصرى

إمكانيـــــات	القيود
الفرص * مساحة عريضة فى التصرف واتخاذ القرار . * الانفتاح على العالم الخارجى . * تكنولوجيا جديدة متاحة . * توافر النقد الأجنبى بلا قيود . * استقرار أسعار صرف العملات الأجنبية بالنسبة للجنيه . * المدير مسئول عن المنشأة باعتبارها وحدة اقتصادية مستقلة حسب القانون ٢٠٣ . * ظهور أفكار الجودة الكاملة و ISO * فتح مجال المشاركة مع الشركات العالمية . * وجود صناعات تحجم عنها الدول الكبرى . * القدرة على توفير نظم المعلومات . * وجود مجالات لاستقطاب أنشطة من العالم الخارجى. تستخدم العمالة المصرية الرخيصة نسبيا [أعمال إدخال البيانات على الحاسب مثلاً] . * السوق الشرق أوسطية . * مساحات شاسعة من أرض مصر غير مستغلة . * ٦٠ مليون مواطن (مستهلك) . * التوجه نحو تحرير الإدارة، وتخفيض القيود والرقابة من الأجهزة الخارجية . * حرية الإدارة فى وضع النظم الداخلية .	مخاطر

المعوقات (المخاطر) كما يراها المدير المصرى

الإمكانيات	القيود
الفرص	مخاطر * نقص المعلومات . * الثقافة والقيم العامة غير المحابية . * عدم القدرة على الاستمرارية وفتور الحماس بسرعة . * مخاطر مرحلة الانتقال وسيادة الصوت العالى للفئات الجديدة من التجار وغيرهم . * قوانين العمل . * انخفاض مستوى الدخل القومى ومتوسط دخل الفرد. * انتشار البطالة المقنعة . * انخفاض الإنتاج . * عدم وجود قوانين مشجعة للاستثمار . * عدم انتظام واستقرار القوانين . * كثرة وارتفاع معدلات الضرائب . * المنافسة . * سيطرة الشركات القابضة . * عدم دعم أجهزة الدولة للإدارة فى مواجهة ما يصدر من قرارات سيادية بزيادة المرتبات . * استقطاب العمالة المتميزة من قبل الشركات المنافسة . * عدم وجود تقدير للعمالة المتميزة . * استمرار القانون رقم ٤٨ فى الواقع [رغم إلغائه حسب القانون ٢٠٣] . * نقص الحوافز للمديرين . * تدخل مفهوم الأمن فى عمل الإدارة .

	المخاطر * اتساع الفجوة التكنولوجية . * عدم وضوح خطط الدولة . * النظم العالمية الجديدة . * إعطاء الأولوية للاستقرار السياسى والاجتماعى . * غياب مراكز المعلومات وشبكات الاتصال . * تعارض برنامج الإصلاح الاقتصادى فى بعض جوانبه . * القرارات السيادية ذات الأثر الاقتصادى . * ارتفاع أسعار الطاقة .

٤ - نظرة تحليلية

الإمكانيات : المدير المصرى أصبح أكثر قدرة على تقييم الإمكانيات المتاحة له :

- المورد البشرى .
- التكنولوجيا المتطورة .
- حرية الحركة واتخاذ القرار .
- إمكانية إعادة الهيكلة التمويلية .
- سقوط القيود المانعة من الاتصال مع العالم .

القيود : لا يزال المدير المصرى يعانى من الميل إلى الانحصار فى مشكلات الماضى والاستكانة إلى التبرير بوجود قيود .

* رغم إدراك المدير المصرى للإمكانيات ، إلا أنه لايزال يضخم من فكرة القيود التى تعود فى أغلبها إليه شخصياً .

* معظم ما ورد تحت عنوان القيود هو نتيجة لإدارة أقل كفاءة أو أقل رغبة .

المدير المصرى لا يوظف الامكانيات المتاحة
لعلاج القيود والتى يعود سببها غالباً للمدير ذاته.

الفرص :

المدير المصرى أكثر إدراكاً للفرص الناشئة عن التغيرات الحاصلة فى المجتمع والعالم :

** السوق المتسع .

** فرص الاتصال بالعالم .

** حرية الحركة والصلاحيات .

** تطور مفهوم الشركة باعتبارها وحدة اقتصادية مستقلة .

المعوقات :

* مرة أخرى يعود المدير المصرى إلى تضخيم الإحساس بالمعوقات (أو المخاطر) وعدم ادراك ما يقع فيه من تناقضات . مثال ذلك .

١

* مساحة عريضة فى التصرف واتخاذ القرار (فرصة)

وفى ذات الوقت

* سيطرة الشركات القابضة (معوق)

كيف؟

التفسير أن المدير لايستخدم الصلاحيات ويركن إلى الاعتماد على الشركة القابضة .

٢

* القدرة على توفير نظم المعلومات (فرصة)

وفى ذات الوقت

* نقص المعلومات (معوق)

كيف؟

التفسير أن المدير لا يجهد نفسه لتنمية نظام متكامل للمعلومات رغم توافر التكنولوجيا والخبرة ووضوح الاحتياج ، ثم هو يبرر مشكلاته بنقص المعلومات .

(أى معلومات تنقص المدير فى عصر يسمى بعصر المعلومات ؟)

٣	* توافر النقد الاجنبى بلا قيود، استقرار أسعار صرف العملات الأجنبية، فتح مجالات المشاركة مع الشركات الأجنبية... (فرصة) وفى ذات الوقت * عدم وجود قوانين مشجعة للاستثمار (معوق) كيف؟

التفسير أن المدير المصرى رغم إدراكه للفرص إلا أنه لايزال مشدوداً إلى الوراء يفكر فى مشكلات الماضى وليس إمكانيات ووسائل الحاضر والمستقبل.

٤	* تكنولوجيات جديدة متاحة (فرصة) وفى ذات الوقت * اتساع الفجوة التكنولوجية (معوق) كيف؟

التفسير أن المدير المصرى متفرج فى الأساس على التكنولوجيا الجديدة ، ولكنه لايمارس دوراً أساسيا للحصول عليها أو تطويعها واستيعابها.

إن النمط العام لأسلوب التفكير الذى تعبر عنه تلك المعلومات المستقاة من عينة المديرين إنما يكشف عن التناقض الأساسى الذى تعيشه الإدارة المصرية :

التفكير فى المستقبل بأساليب الماضى

و

.التركيز على السلبيات وعدم التوظيف السليم للايجابيات

و

الميل إلى إسناد الاخطاء إلى أسباب خارجية أو الصاقها بالآخرين

• كيف يفكر المدير المصرى ؟

يطـــرح هامـــل وبراهـــالاد Hamel & Prahalad فى كتابهما الحـــديث Competing For The Future عدداً من الأسئلة لكى يجيب عنها المدير بنفسه كالآتى :

١ - ما هى وجهة نظر الإدارة العليا فى شركتك بالنسبة للاستعداد للمستقبل فى مواجهة المنافسين .

تقليدية (رد فعل)	١ ٢ ٣ ٤ ٥	متميزة وبعيدة النظر

٢ - ما هو الموضوع الذى يستوعب الجانب الأكبر فى اهتمام وانتباه الإدارة العليا ؟

إعادة تصميم العمليات الأساسية	١ ٢ ٣ ٤ ٥	إعادة تنظيم الإستراتيجيات الأساسية

٣ – هل تعتبر شركتك فى محيط الصناعة ومن وجهة نظر المنافسين باعتبارها منقادة إلى القواعد السارية فى الصناعة أم واضعة ومحددة لتلك القواعد ؟

منقادة للقواعد بالدرجة الأولى	١ ٢ ٣ ٤ ٥	صانعة للقواعد بالدرجة الأولى
Rule-Taker		Rule-Maker

٤ – ما هو مجال التفوق الذى يميز الشركة تحسين كفاءة العمليات الجارية أم ابتكار أعمال وأنشطة جديدة تماماً ؟

تحسين كفاءة العمليات	١ ٢ ٣ ٤ ٥	تنمية أعمال جديدة New Business

٥ – ما هى النسبة من جهود بناء المزايا للشركة التى توجه لمحاولة اللحاق بالمنافسين وتلك التى توجه لابتكار مميزات جديدة تماماً ؟

محاولة اللحاق بالمنافسين أساساً	١ ٢ ٣ ٤ ٥	ابتكار مزايا جديدة أساساً

1) Hamel, G. & Prahalad c.k., Competing For The Future, Harvard Business School Press, 1994.

٦ – إلى أى مدى تكون خطط التغيير والتطوير فى الشركة نابعة بتأثير أعمال المنافسين ومبادراتهم أو نابعة بتأثير الرؤية المستقبلية من جانب الادارة ؟

رد فعل لعمل المنافسين بالدرجة الأولى	١ ٢ ٣ ٤ ٥	نتيجة للرؤية الذاتية للمستقبل من جانب الإدارة بالدرجة الأولى

٧ – إلى أى مدى تعتبر نفسك كمدير بمثابة مهندس يهتم أساساً بصيانة الوضع الحالى، أو معمارى يصمم المستقبل ؟

مهندس صيانة أساساً	١ ٢ ٣ ٤ ٥	معمارى أساساً

٨ – ما هى السمة الغالبة على العاملين فى الشركة ، القلق أم الأمل ؟

القلق أساساً	١ ٢ ٣ ٤ ٥	الأمل أساساً

ونضيف من لدينا ..

٩ – عند التفكير فى تحسين اقتصاديات المشروع ، هل يكون الاتجاه أساساً إلى ضغط الإنفاق أم تنمية الإيرادات ؟

ضغط الإنفاق أساساً	١ ٢ ٣ ٤ ٥	تنمية الإيرادات أساساً

١٠- عند التفكير فى ضغط الإنفاق ، هل يكون الاتجاه تخفيض المصروفات ، أم ترشيد الاستهلاك؟

تخفيض المصروفات أساساً	١ ٢ ٣ ٤ ٥	ترشيد الاستهلاك أساساً

أين تقع على هذا المقياس ؟

كلما كنت أقرب إلى اليمين فشركتك (أو إدارتها) تعيش الماضى ، وكلما كنت أقرب إلى اليسار فالشركة تحاول الدخول فى المستقبل.

مرة أخرى

ثلاثة أسئلة هامة للمدير :

١ - ما هى نسبة الوقت الذى يستغرقه اهتمامك فى

المواضيع الداخلية (نابعة من داخل الشركة)	١ ٢ ٣ ٤ ٥	المواضيع الخارجية (نابعة من خارج الشركة)

٢ - من الوقت المخصص للمواضيع الخارجية ، ما هى النسبة المخصصة لكل من

التعامل مع مشاكل اليوم والغد القريب	١ ٢ ٣ ٤ ٥	التعامل مع احتمالات المستقبل

٣ – من الوقت المخصص للتعامل مع احتمالات المستقبل ، ما هى النسبة المستغرقة فى حوار ونقاش مع الزملاء ، وتلك المستغرقة فى التفكير المنفرد ؟

الحوار والتفاعل مع الزملاء	١	٢	٣	٤	٥	الانفراد بالتفكير والتأمل

الإستراتيجية الجديدة :

THE NEW STRATEGY PARADIGM

Not Only	But Also
The Competitive Challenge	
Reengineering processes	Regenerating strategies
Organizational transformation	Industry transformation
Competing for market share	Competing for opportunity share
Finding the Future	
Strategy as learning	Strategy as forgetting
Strategy as positioning	Strategy as foresight
Strategic plans	Strategic architecture
Mobilizing for the Future	
Strategy as fit	Strategy as stretch
Strategy as resource allocation	Strategy as resource accumulation and leverage
Getting to the Future First	
Competing within an existing industry structure	Competing to shape future industry structure
Competing for product leadership	Competing for core competence leadership
Competing as a single entily	Competing as a coalition
Maximizing the ratio of new product "hits"	Maximizing the rate of new market learning
Minimizing time-to-market	Minimizing time to global preemption

بعض ملامح تفكير المدير المصرى

* الميل الواضح إلى البحث عن أسباب خارجية لتبرير النتائج غير المرضية (القوانين ، الحكومة ، .....)

* الميل إلى الالتجاء لمفاهيم مرنة مطاطة يصعب تحديدها وقياسها بدقة والتماسها كحلول للمشكلات (الانتماء .. تردد كثيراً هذا المفهوم)

* الميل إلى التركيز على السلبيات والمشكلات إلي الحد الذى يصل أحياناً إلى حد التهوين من شأن أنفسنا (دائماً ننظر إلى الخارج (أى خارج) نظرة إعجاب وانبهار..)

* الميل إلى البحث عن آخرين يفعلون ما نريد ، حتى المسئول الكبير حين يتحدث يقول (نريد كذا وكذا ، نريد التخلص من كذا وكذا .. أطالب بكذا وكذا ...)

(من المخاطب إذا كان المتحدث هو المسئول الكبير صاحب القرار)

* الميل إلى الاهتمام باللفظ والبحث فى مبانى الألفاظ أكثر من الاهتمام بالمضامين (الخلاف حول الخصخصة أو التخصيص أو الخوصصة..)

(العشوائيات أم مناطق غير مخططه ...)

* الميل إلى ترديد الشعارات والمفاهيم الكبيرة والتوقف عند مستوى الكلام عنها دون الانتقال بها إلى حيز التطبيق وإحداث التأثير فى سلوك الإدارة وأدائها .

[كثيرون يتكلمون ببراعة عن المتغيرات، النظام العالمى الجديد ISO ، الجات ، المعلومات، الثورة التكنولوجية، العالم قرية صغيرة ...]

ولكن الظاهرة أن الفكر الإدارى يقف عند هذا الحد ، قبول المفاهيم دون استقبالها (استيعابها وتمثلها وإتاحة الفرصة لها للتأثير فى الواقع وتحويله إلى المستقبل).

* معظم التفكير الإدارى سواء فى البحث عن المشكلات والمعوقات والتماس الحلول يبحث عنها فى المناخ الخارجى (دور الحكومة، سن قوانين، دعم حكومى ، ...) دون إثارة السؤال الهام : ماذا سنعمل نحن داخل المنظمة (الإدارة بشكل عام تبحث عن حلول لمشاكلها فى الخارج اعتماداً على الآخرين، وتهدر قدراتها الذاتية ...)

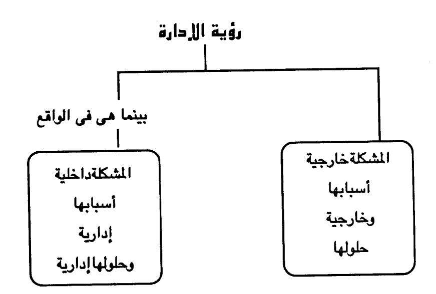
حتى حين الحديث عن تجارب النمور نرى التركيز على ما قامت به الحكومات وليس ما قامت وتقوم به .

الإدارة

بحث – تطوير – ابتكار – رسم سياسات – وضع إستراتيجيات – تنمية موارد – توظيف وارد – كسب عملاء – غزو أسواق – امتلاك ميزة تنافسية .

الشكل العام

للمشكلة وحلولها فى إطار ما لدينا من معلومات يشير إلى أن :



الجزء الثالث

سياسات تطوير الأداء الكلي

تمهيد

إن الغاية الأساسية للإدارة فى منظمة الأعمال الحديثة هى تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية ، ومن ثم فإن هدف السياسات والإستراتيجيات أن ترشد الأداء وتوجه الأعمال ناحية هذه الغاية .

إن السياسات والإستراتيجيات الإدارية ليست غاية فى ذاتها ، ولكنها وسيلة لتحقيق الأداء الأفضل .

ومن ثم تصبح قضية تطوير الأداء الكلى للمنظمة من أهم القضايا الواجب دراستها فى نطاق تحليل سياسات وإستراتيجيات المنظمة . ويعرض هذا الجزء من الكتاب لمفاهيم تطوير الأداء ومداخله باعتباره الإستراتيجية الأكبر لمنظمة الأعمال الحديثة .



المبحث الأول

مفهوم إدارة الأداء



١ / ١ مفهوم إدارة الأداء
Performance Management

* أى منظمة [جزء من المنظمة] يسعى لتحقيق أهداف معينة.
* من أجل تحقيق تلك الأهداف تتم تأدية أعمال [أنشطة] .

أى أن هناك جهداً يبذل يتبلور فى نتائج أو إنجازات .

* هذا الأداء قد يكون مصدره إنسانيا صرفا [عمل بشرى فقط] ، وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة ، أو بين الإنسان والمادة .
* فى جميع الأحيان ، فإن الأداء البشرى هو الفيصل والأساس فى توجيه سلوك الآلة و / أو المادة .

∴ لضمان تحقيق الأهداف، لابد من تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه فى الاتجاهات المحققة للأهداف.

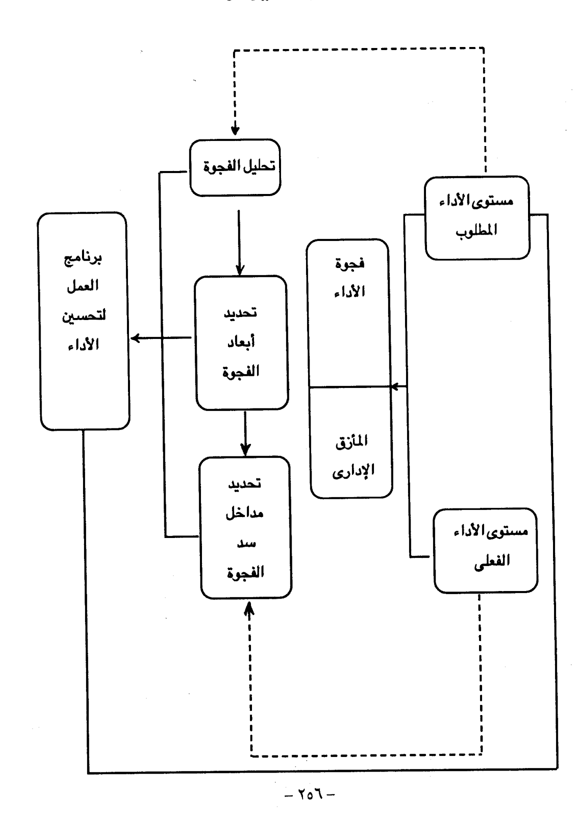
ولكن ∵ هناك عوامل ، متغيرات ، أسباب قد تنحرف بالأداء [البشرى ، الآلى ، المادى] فى اتجاهات مغايرة للأهداف .

∴ لابد من وجود آلية [آليات] إدارية لتوجيه الأداء [تطويره ، تحسينه ، ترشيده...] بما يحقق الأهداف .

هدف المنشأة .. الأداء الأفضل

١ – المستوى المطلوب للأداء. ٢ – المستوى الفعلى للأداء .
٣ – فجوة الأداء (المأزق). ٤ – تحسين الأداء ... هدف استراتيجى للإدارة.

نظام تحسين الأداء



يقدم النموذج الفكرى الأساسى لعملية تحسين الأداء على مستوى المنشأة العناصر الآتية :

* هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء يمثل النتائج التى تريد الإدارة الوصول إليها ، وهو المستوى الذى تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التى يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض .

* هناك أيضا الأداء الذى يتم تحقيقه فعلا [أى الانجاز الفعلى] ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التى بذلت خلال فترة زمنية محددة .

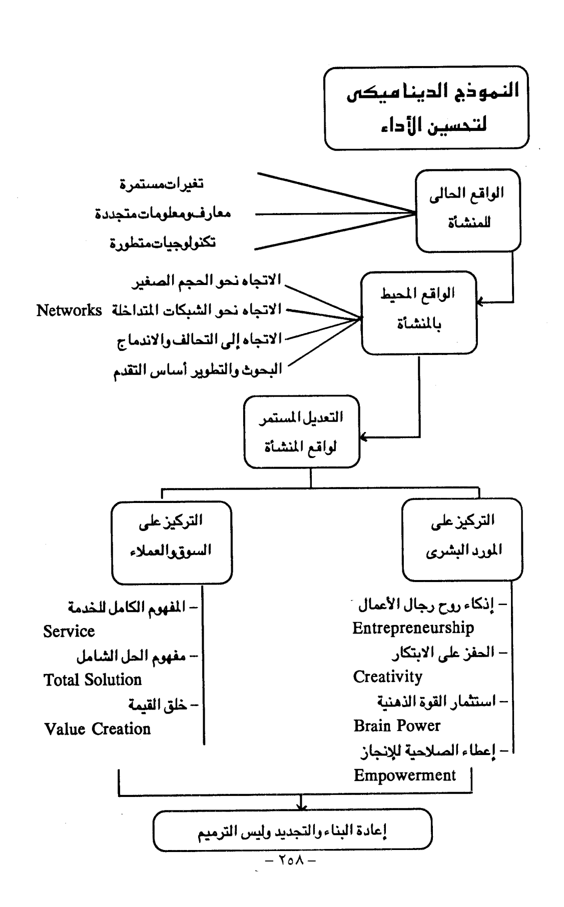
* فى حالة اختلاف الأداء الفعلى عن الأداء المستهدف [بالسالب] تتضح فجوة الأداء (وهو القصور فى الأداء الفعلى عن المستوى المستهدف) . تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة الذى يجب أن تبحث له عن علاج.

* ومن ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها ، وبالتالى اختيار أفضل المداخل لعلاجها .

* ويأتى العنصر الأخير فى النموذج وهو إنشاء برنامج عمل Action Plan لوضع المدخل العلاجى موضع التطبيق .

* فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلى إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن Sustainable improvement . أو تستمر دورة النظام فى حالة عدم نجاح المدخل العلاجى .

وعملية تطوير الأداء بهذا المنطق تعبر عن حالة من الديناميكية كما فى النموذج التالى :



النموذج الديناميكى
لتحسين الأداء
الواقع الحالى
للمنشأة
تغيرات مستمرة
معارف ومعلومات متجددة
تكنولوجيات متطورة
الواقع المحيط
بالمنشأة
الاتجاه نحو الحجم الصغير
الاتجاه نحو الشبكات المتداخلة Networks
الاتجاه إلى التحالف والاندماج
البحوث والتطوير أساس التقدم
التعديل المستمر
لواقع المنشأة
التركيز على
المورد البشرى
التركيز على
السوق والعملاء
– إذكاء روح رجال الأعمال
Entrepreneurship
– الحفز على الابتكار
Creativity
– استثمار القوة الذهنية
Brain Power
– إعطاء الصلاحية للإنجاز
Empowerment
– المفهوم الكامل للخدمة
Service
– مفهوم الحل الشامل
Total Solution
– خلق القيمة
Value Creation
إعادة البناء والتجديد وليس الترميم

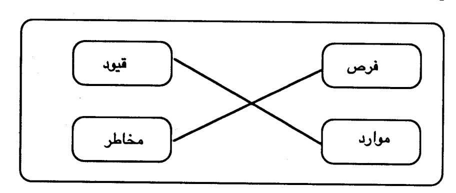
١ / ٢ مقومات تحديد الأداء المستهدف

* تحدد الإدارة الأداء المستهدف من خلال رصد وتقييم أمرين أساسيين :

الأول : الفرص المتاحة [مستوى الإشباع من السلع والخدمات التى يمكن للمنظمة الوصول إليه ويعبر عن حاجة حقيقية لدى المستفيدين [العملاء ، المستخدمين ، الجمهور..] أى [السوق] .

الثاني : الموارد المتاحة [أى المستوى المتاح من الإمكانيات [البشرية ، المادية ، المعنوية ....] التى يمكن للإدارة الاعتماد عليها واستخدامها فى إنتاج المستوى المطلوب من الإشباع لعملاء المنظمة] .

* وتأخذ الإدارة فى رصدها وتقييمها لعنصرى الفرص والموارد ما يعترضهما أو يحد منهما [أو يهددهما] من مخاطر وقيود .



الشكل السابق يعبر عن الحقيقة الأساسية فى تخطيط الأداء وهى التفاعل بين الإيجابيات والسلبيات لتحديد المكن [المستهدف ، الواجب التحقق] .

*** الدرس الأول فى تخطيط الأداء :**

* خطورة الانطلاق فى تحديد الأداء المستهدف بناء على معرفة الموارد المتاحة فقط .

* خطورة الانطلاق فى تحديد الأداء المستهدف بتأثير القيود المفروضة على الموارد .

يجب الوصول إلى النتيجة الصافية لقيمة الموارد وقدراتها بعد استبعاد [أو إزالة أو تحييد] أثر القيود .

هذا يفرض على الإدارة أموراً هامة منها :

* البحث عن موارد بديلة .
* البحث عن استخدامات أفضل للموارد المتاحة .
* التطوير التكنولوجي لتقليل [تحييد أو إلغاء] أثر القيود المحددة لاستخدامات الموارد .
* التدريب والتنمية لزيادة قدرة المورد البشرى للتخلص من القيود المفروضة عليه .
* التحالف مع [مشاركة ، مشروع مشترك ....] مع منظمة أو منظمات أخرى للتخفيف (أو الغاء آثار) بعض القيود .

يعتمد تخطيط الأداء ليس فقط على مجرد التعرف على أنواع ومواصفات وكميات الموارد المتاحة ، بل أيضا حجم المتاح [احتمال] للاستخدام فعلا بإدخال أثر القيود .

*** الدرس الثانى فى تخطيط الأداء :**

* من الخطور الانطلاق فى تحديد الأداء المستهدف بمجرد توافر فرص [طلب على سلع أو خدمات] للمنظمة .
* من الخطورة الانطلاق فى تحديد الأداء المستهدف تحت تأثير الخوف من المخاطر المصاحبة للطلب [المنافسة ، التغييرات السياسية ، التشريعية ، الاقتصادية ...]

يجب الوصول إلى القيمة الصافية Net Value للفرص المتاحة بعد إدخال آثار المخاطر المحتملة، وبالتالى الوصول إلى تقدير واقعى لحجم الفرص الممكن استثمارها .

وهذا يفرض على الإدارة تحديات أساسية منها :

* البحث عن فرص بديلة .

* العمل على خلق الفرص من خلال التجديد والابتكار والتطوير التكنولوجى مثلا ، VISA ، AMEX CNN .

* محاولات التأثير السياسى والاجتماعى للتخفيف من المخاطر المحتملة] أو تحييدها [صفقة الطائرات الأمريكية للسعودية].

* ابتكار أساليب وطرق جديدة لاستثمار الفرص المتاحة .

* ابتكار أساليب وطرق جديدة للتخفيف [أو الغاء] من المخاطر المحيطة بالفرص المتاحة .

* الاشتراك فى استثمار الفرص [أو تخفيف المخاطر] مع آخرين [قد يكونون منافسين، موردين، مستثمرين جددا ....).

ويتم هذا الرصد والتحليل للفرص [والمخاطر] ، والموارد [والقيود] من خلال أسلوب التحليل الإستراتيجى الذى يركز على عنصرى المناخ الخارجى والمناخ الداخلى .

١ / ٣ عناصر الأداء المستهدف

لإمكان تطوير الأداء لابد من أن يكون هناك مستوى مطلوب لكى يقارن [ويعتبر نقطة الأساس] بالأداء الفعلى ، ومن ثم تتحدد الفجوة بينهما ، وتدل بالتالى على اتجاهات وحدود التطوير المرغوب.

وبالتالى لابد من تحديد عناصر الأداء المستهدف .

وكما سبق القول ، فإن الأداء يتحقق من خلال :

* المورد البشرى.
* الأجهزة والآلات والمواد والأموال [الموارد المادية والمالية].
* التكنولوجيا [المعلومات، والأساليب ، الطرق ..] .

كما أن الأداء للعناصر الثلاثة السابقة إنما يتم فى إطار تنظيمى يتحدد من خلال :

* الهيكل التنظيمى .
* السياسات والقواعد .
* النظم والإجراءات .

وسواء كان الأداء متجهاً إلى إنتاج سلع أو خدمات ، فإنه فى النهاية إنما يتجه إلى:

* السوق .. بعنصريه الأساسين :
** المستهلكون [العملاء] .
** المنافسون.

وتحاول الإدارة فى النهاية الوصول من خلال الأداء المستهدف إلى تحقيق:

* الربحية [سواء بمعنى الفائض الاقتصادى ، أو المنفعة الاجتماعية ، أو التفوق السياسى]
* الاستمرار والتواصل Sustainability
* النمو Growth

يمكن حصر عناصر الأداء المستهدف فى تلك المجموعة الأساسية :

* أداء العنصر البشرى .. [ويعبر عنه عادة بالإنتاجية Productivity]
* أداء الموارد المادية ... [ويعبر عنه أيضا بالإنتاجية]
* أداء الموارد المالية .. [العائد على المال المستثمر]
* الأداء التكنولوجى .. [وقد يشار إليه بالكفاءة Efficiency]
* الأداء التنظيمى ... [وقد يشار إليه بالفعالية Effectiveness]

* الأداء التسويقى .. [يعبر عنه بالميزة التنافسية والمركز التنافسى ، والحصة السوقية]

* الأداء الكلى .. [ويعبر عنه بمؤشرات الربحية ، النمو ، ودرجة المحافظة على المراكز النسبية للمنظمة]

ويتم التعبير عن مستويات الأداء المستهدف على محورين أساسيين :

* المحور الكمى : ويقيس الكميات [الأحجام ، الأعداد...] المطلوبة من كل عنصر من عناصر الأداء.

* المحور النوعى ويقيس المواصفات ومستويات الجودة التى يجب الالتزام بها فى كل عنصر من عناصر الأداء .

ويتكامل مع هذين المحورين الأساسيين محوران آخران يمثلان البعد الزمنى، والبعد الاقتصادى :

* المحور الزمنى : ويقيس السرعة المطلوبة فى الأداء ، والتوقيت الذى يبدأ وينتهى فيه الأداء .

* المحور الاقتصادى : ويقيس التكلفة النمطية [المخططة] التى يجب ألا يتجاوزها الأداء .

وتتبلور عناصر الأداء المستهدف فى مجموعة من الخطط النوعية :

* خطة الإنتاج
* خطة التسويق
* خطة البحوث والتطوير
* خطة القوى العاملة
* خطة تدبير الاحتياجات المادية

* الخطة المالية

↓

ثم تجمع هذه الخطط النوعية لتتكامل فى خطة عامة على مستوى المنظمة ، ويعبر عنها تعبيرا ماليا فى شكل الموازنة .

تخطيط الأداء المستهدف هو تعبير تفصيلى ليس فقط عن النتائج [الإنجازات] ، ولكن وبالدرجة الأولى هو تعبير عن الأساليب [العمليات] التى يتم تنفيذها للوصول إلى النتائج .

*** النتيجة السابقة تحتاج إلى وقفة :**

فليس الغرض الوصول إلى النتائج بغض النظر عن وسائل وأساليب الوصول إلى تلك النتائج ، ولكن الأهم فى رأينا هو كيفية الوصول إلى تلك النتائج إذ من خلال السيطرة على العمليات وتطويرها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية والربحية . ويعبر عن هذا المعنى الأسلوب الجديد لتطوير الأداء والمسمى « إعادة هندسة العمليات » Process Reengi-neering .

نموذج

استمارة تحديد الأداء المستهدف



مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى +، -	المشكلات المتوقعة
أولاً : التسويق :						
١ - إجمالى المبيعات (قيمة)						
٢ - إجمالى المبيعات (وحدات)						
٣ - ٪ المبيعات النقدية						
٤ - المبيعات لأكبر ١٠ عملاء						
٥ - ٪ المبيعات المحققة من المنتجات الرئيسية :						
- المنتج (أ)						
- المنتج (ب)						
- المنتج (جـ)						
- المنتج (د)						
.						
.						
.						
.						
٦ - ٪ المبيعات فى كل منطقة رئيسية :						
- منطقة (أ)						

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى + ، -	المشكلات المتوقعة
- منطقة (ب)						
- منطقة (جـ)						
٧ - تكلفة المبيعات						
٨ - ميزانية الإعلان والترويج كنسبة من إجمالى المبيعات						
٩ - قيمة المبيعات المرتدة .						
١٠ - الزيادة فى العملاء الجدد كنسبة من إجمالى العملاء .						
ثانيا : التمويل :						
١ - إجمالى الأرباح						
٢ - صافى الأرباح						
٣ - العائد على الأموال المستثمرة.						
٤ - قيمة الأصول الثابتة .						
٥ - قيمة حقوق الملكية .						

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهري +، -	المشكلات المتوقعة
٨ - معدل دوران البضاعة .						
٩ - نسبة التداول						
١٠- نسبة السيولة						
ثالثا : النفقات :						
١ - إجمالى الرواتب والمكافآت .						
٢ - إجمالى الرواتب الإضافية .						
٣ - إجمالى نفقات التشغيل (المصروفات الصناعية) .						
٤ - إجمالى المصروفات الإدارية .						
٥ - الاستهلاكات .						
٦ - فوائد القروض .						
رابعاً : الأصول الثابتة :						
١ - قيمة الآلات والمعدات .						
٢ - إجمالى ساعات						

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهري +، -	المشكلات المتوقعة
التشغيل الفعلي.						
٣ - حجم الطاقة المعطلة (ساعات العمل) .						
٤ - المساحة المتاحة لمصانع (قدم مربع).						
٥ - المساحة المتاحة للصيانة (قدم مربع).						
٦ - المساحة المتاحة للمعارض ومنافذ التوزيع (قدم مربع).						
٧ - المساحة المتاحة للمستودعات (قدم مربع)						
٨ - سيارات النقل (طن/كيلو متر).						
خامساً : المخزون :						
١ - مخزون خامات (قيمة) .						
٢ - مخزون قطع غيار (قيمة) .						

مؤشرات الأداء	منذ خمسة أعوام	السنة الماضية	السنة الحالية	المستهدف للعام القادم	التغيير الجوهرى + ، -	المشكلات المتوقعة
٣ - مخزون سلع تامة (قيمة) .						
سادساً : القوى العاملة :						
١ - العدد الإجمالى للعاملين .						
٢ - عدد العاملين بالمصانع .						
٣ - عدد الفنيين والمهن المتخصصة .						
٤ - عدد الإداريين .						
٥ - متوسط إنتاجية العامل .						
٦ - متوسط أيام العمل السنوية .						
٧ - متوسط الأجازات المرضية للعامل .						
٨ - متوسط تكلفة العلاج للعامل .						
٩ - متوسط تكلفة العامل .						



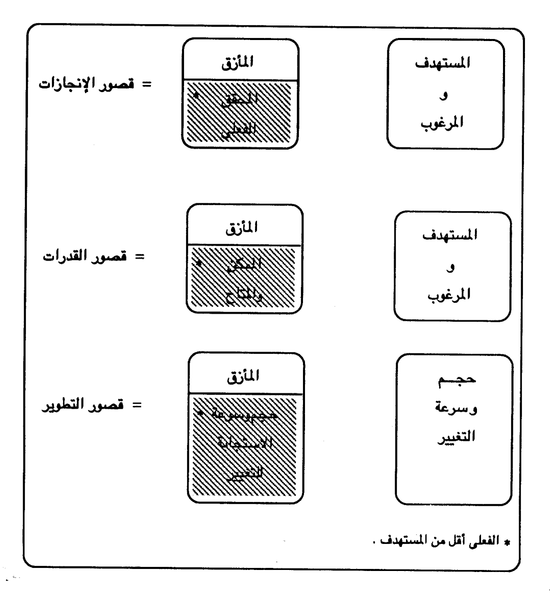
المبحث الثاني

متابعة وتقييم الأداء الفعلي

(المأزق الإداري)

٣ / ١ المأزق الإدارى

JEOPARDY



٣ / ١ / ١ الأسباب الخارجية لفجوة الأداء

تواجه الإدارة فى عصرنا الحالى مأزقاً حادا يهدد فعاليتها وقدرتها على الإنجاز وتحقيق الأهداف ، وذلك نتيجة للمتغيرات السريعة والمتزايدة فى كل المجالات . ويترتب على ذلك ظهور أشكال من عدم الفعالية نتيجة عدم قدرة عناصر المنظمة الداخلية على مواكبة تلك المتغيرات .

٣ / ١ / ٢ الأسباب الداخلية لفجوة الأداء

١. عدم فعالية التنظيم الهرمى

إن أهم مطالب الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية أنها تفترض ثبات الأوضاع واستقرارها ، كما أنها تفترض العمل الفردى (العمل المنفرد) كأساس لتوزيع المهام بين الأفراد . ومن أوجه النقص التى تعانى منها الهياكل التنظيمية التقليدية :

- توزع الاختصاصات وتشتت الاهتمامات بين قطاعات التنظيم المختلفة ، الأمر الذى يفقد الإدارة القدرة على الرؤية المتكاملة المتناسقة للأعمال والأنشطة فى كلياتها .
- استطالة التنظيمات الهرمية وتباعد الفجوة بين القواعد التنفيذية وبين الرئاسات والقيادات فى أعلى الهيكل ، الأمر الذى يجعل الاتصالات أكثر صعوبة وأقل كفاءة (وأكثر تكلفة) ، ويجعل اتخاذ القرارات فى أغلب الأحيان مغامرة غير محسوبة لافتقاد متخذ القرارات إلى المعايشة السليمة للواقع التنفيذى .
- الأخذ بمبادىء التخصص الوظيفى الذى يحصر الفرد فى نطاق ضيق لا يستثمر كل طاقاته وإمكانياته العضلية والمهارية .
- الميل إلى التجمد والتقولب ، وعدم تكافؤ التنظيم وآلياته مع متطلبات الحركة السريعة [illegible]ة الفائقة التى تحتمل المتغيرات المتصلة فى المناخ .

قد تتناسب الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على مبادىء ومفاهيم البيروقراطية مع حالات المناخ المستقر . ولكن فى ظروف التغير والتقلبات الحادة فإن الأمر يتطلب هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير والتكيف بسرعة .

٢. عدم فعالية المركزية الإدارية

– كانت المبررات التى تعتمد عليها الإدارة عادة للدفاع عن الأساليب المركزية تتصل فى الأساس بنقص الكفاءات البشرية ، وضرورة حصر القرارات فى السلطة الإدارية الأعلى . حيث إنها أكثر علما وخبرة ، كذلك فإن صعوبات تداول المعلومات بالطرق التقليدية جعلت النظم المركزية أقل فعالية ، حيث تتجه المعلومات من مصادرها المختلفة إلى جهة اتخاذ القرار فقط .

– ومع العوامل المستجدة التى تتبلور فى :

* اتساع الأسواق وتجاوزها للحدود الجغرافية للدولة الواحدة .
* التطور الهائل فى تكنولوجيا الاتصالات وإمكان نقل المعلومات عبر شبكات الاتصالات .
* التطور الهائل فى تكنولوجيا الحاسبات الآلية وزيادة طاقات التخزين زيادات غير مسبوقة والقدرة على التعامل السريع مع ملايين الوحدات من البيانات .
* ارتفاع المستوى العلمى والذهنى للموارد البشرية فى المنشآت الحديثة ، وتطلعها للمشاركة الإيجابية .

فـــإن

المركزية تمثل قيدا على حرية الإدارة الجديدة الأكثر قدرة على الحركة واتخاذ القرار ، كما أنها تمثل إهداراً لإمكانيات هائلة توفرها تكنولوجيا المعلومات .

٣. عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية

أوضحت خبرة السنوات القليلة الماضية . أن حجم التغيير الذى حدث فى أوضاع مؤسسات الإنتاج والخدمات كان من الضخامة بحيث إن كل ما كان يعتبر أدوات تنظيمية مفيدة ومقبولة لم تعد كذلك . بل إن الدعوة الصريحة الآن فى دوائر الإدارة المعاصرة هى التحرر من تلك الأدوات والآليات التنظيمية المقيدة للفكر البشرى والطاقة الذهنية الخلاقة .

من تلك الأدوات :

* أوصاف الوظائف — Job Description
* نظم التقارير الدورية لتقييم الاداء — Performance Evaluation
* نظم الرقابة وتقارير المتابعة الدورية — Control and follow-up
* الدورات المستندية والنماذج والأوراق المستخدمة فى المعاملات — Documents & Procedures
* نظم الحفظ والأرشيف للمستندات — Filling & Archiving

> لقد أحالت المفاهيم والأساليب الجديدة لإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات تلك الأدوات التنظيمية إلى تراث تاريخى لايفيد المنشآت الحديثة.

٤. عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية

إن السمة الأساسية للواقع الجديد هى السرعة والحركة والتغيير المتصل بشكل عام.

التخطيط هو الإعداد للمستقبل ، التنبؤ بالأوضاع المحتملة أو المتوقعة ، واختيار السبل والأنماط الكفيلة بتحقيق أهداف المنشأة فى تلك الظروف المتوقعة، لذلك فإن الأساليب المستخدمة فى التخطيط من :

- الموازنات .

- البرامج .

- الجداول .

وغيرها التى تعتمد السنة (أو عدد من السنوات) أساسا لتقدير ما يجب عمله وتحقيقه إذا كانت متناسبة مع متطلبات الزمن الماضى ، فإنها لاتصلح للتعامل مع الواقع الجديد دائم التغيير والتطور .

إن الموازنات السنوية والخطط والبرامج التى تشمل فترات زمنية أطول (خمس سنوات أو أكثر أو أقل) تقوم على افتراض ثبات الأوضاع بدرجة كافية. ولكن هذا يخالف الواقع. ومن ثم تبدو الفجوة والهوة الشاسعة بين منطق التخطيط التقليدى (القائم على الثبات النسبى) . وبين معطيات الواقع الجديد (القائم على التغيير والديناميكية).

التخطيط المرن المستمر دائم التكيف مع الأوضاع والمتغيرات هو الأسلوب الأنسب للإدارة المعاصرة .

٥. عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية

- إن اكتشاف الخطأ بعد حدوثه وإن كان مفيدا فى امكان علاجه و/ أو منع تكراره ، الا أن الأفضل هو منع الخطأ أصلا . وفى كثير من الأحيان يكون وقوع الخطأ (الانحراف ، أوالفشل فى تحقيق المعدلات المطلوبة من الإنجاز) هو بذاته الكارثة الكبرى ، حيث يصعب أو يستحيل علاجه . (الحريق المدمر الذى يتقوض المبنى على أثره لايمكن إصلاح الضرر الناشيء عنه ، أو كل الأخطاء التى يترتب عليها الاتلاف الجزئى أو الكلى للموارد والامكانيات).

- ويصاحب التطورات الهائلة فى التكنولوجيا مخاطر هائلة أيضا كثير منها لم يكن معروفا من قبل (مخاطر اتلاف المعلومات المختزنة فى الحاسبات الآلية مثلا ، أو تسرب المواد المشعة وغيرها من المشكلات التى تنشأ مع التطور التكنولوجى أو بسببه) .

إذن لاتصلح أساليب الرقابة التقليدية التى تتمثل فى :

- قياس الإنجاز (الأداء)
- مقارنة الانجاز الفعلى بالمستهدف .
- تحديد الانحراف عن المستهدف .
- تحليل أسباب الانحراف .
- العمل على علاج الأسباب .

والمطلوب

نظم ديناميكية للرقابة تستبق الأداء وتكشف عن مؤشرات تشير إلى الميل للانحراف وتصحح هذه الميول ذاتيا .

٦. عدم فعالية نظم إدارة الأفراد التقليدية

اهتمت إدارة الأفراد التقليدية بالجانب المادى فى الانسان

الجانب المادى للانسان

- قوة جسمانية
- مهارات يدوية
- قدرات حسية
- أداء متطور

التعويض المادى للإنسان

- الأجور والرواتب
- المكافاة المالية
- المزايا العينية
- المقومات المادية لمكان العمل

وبذلك فإن إدارة الأفراد حين اهتمت بتنمية الإنسان ، فقد اتجهت فى الاساس إلى تنمية تلك الجوانب المادية والحسية فيه . التدريب المهنى الإدارى ، أشكال وأدوات التعليم وإكساب الخبرة بالممارسة . كذلك حين تحاول إدارة الأفراد التقليدية حفز وتشجيع الإنسان فإنها تلجأ أساسا إلى استخدام الحوافز المالية (المادية) الإيجابية (المنح) والسلبية (المنع) .

بمعنى آخر فإن إدارة الأفراد التقليدية أهدرت أهم جانب فى الانسان... العقل.

> فى عالم اليوم سريع التغيير ، فإن الإنسان هو الثروة الأساسية وهو العنصر الرئيسى فى الإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر، ومعرفة ، وقدرات ذهنية قادرة على الابتكار ، الاختراع ، التطوير ، حل المشكلات واتخاذ القرارات .

٧. عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية

- يعود كثير من الفشل والإحباط الذى يصيب المنشآت إلى اختلال هياكلها التمويلية، وافتقاد القدرة المتناسبة على توليد الدخل وتنمية الموارد . وتجد الإدارة التقليدية حين تنظر إلى معادلة (الفائض = الإيرادات - الإنفاق) ، فإنها تميل أساساً إلى خفض الإنفاق وتقييده من أجل زيادة الفائض .
- الإدارة المالية التقليدية تهتم بجانب التحفظ على الأموال وتقوم بدور أمين الصندوق بالدرجة الأولى .

الواقع الجديد يفرض فلسفة مختلفة، حيث يكون الإنفاق واجبا :

* التوسع فى أنشطة البحوث والتطوير تعنى إنفاقا هائلا من أجل تحديث المنتجات وكسب الأسواق .
* استيعاب واستخدام التكنولوجيا الإنتاجية الجديدة فى كل المجالات يتطلب إنفاقا استثماريا باهظا .

* تنمية الكفاءات البشرية وتوظيف الطاقات الذهنية للأفراد وحفزهم على الابتكار والتجديد يتطلب منطقا مختلفا تماما فى تقدير الأجور والرواتب يصل إلى حد المشاركة فى العوائد المالية للمشروعات التى يبتكرها العاملون .

فى عالم اليوم سريع التغيير عالى التكلفة، فإن الأساس هو الإنفاق من أجل خلق الإيرادات والوظيفة التمويلية (لا المالية) هى الأهم ، وإدارة الأصول Assets Management أهم من المحافظة السلبية عليها.

٨ . عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية

– عندما يتسم المناخ الإدارى بالاستقرار والانتظام ، وعندما يتسع المدى الزمنى المتاح للإدارة عند اتخاذ القرارات ، فإنها قد تستطيع الاعتماد على أساليب اتخاذ القرارات التقليدية التى تتسم بالآتى :

* مركزية اتخاذ القرارات فى قمة التنظيم الإدارى .

* اتباع المنطق التتابعى فى الوصول إلى قرار مرورا بتحديد المشكلة وتحليل أسبابها والبحث عن بدائل لعلاجها .

* انفراد متخذ القرار بالعملية معتمدا على جزئيات من المعلومات التى لاينتظمها إطار متكامل .

* الاعتماد على فلسفة التجريب ، بمعنى اتخاذ القرار وتنفيذه ثم انتظار ما يسفر عنه من نتائج .

ولكن فى ظروف الواقع الإدارى الجديد، فإن حالة عدم التاكد والتغير المستمر والتعقد فى مجموع المتغيرات وعلاقاتها تجعل الأسلوب التقليدى فى اتخاذ القرارات عقيما.

ولقد نتج عن هذا الأسلوب غير الفعال فى اتخاذ القرارات سلبيات أهمها :

- إهدار الطاقة الذهنية لفئات كبيرة من الموارد البشرية كانوا يستطيعون الإسهام فى الوصول إلى قرارات أفضل .

- إهدار فرص تسويقية لاتنتظر ، حيث يتخاطفها المنافسون الأسرع والأقدر فى اتخاذ القرارات .

٩ . عدم كفاءة نظم ومعالجة البيانات التقليدية

- تعانى نظم معالجة البيانات التقليدية عيوبا أساسية تجعلها غير ملائمة لمتطلبات الإدارة الحديثة التى تعيش عالما سريع التغير متشابك العلاقات .

ومن أهم تلك العيوب :

* التجزؤ ، حيث لا تكتمل المعلومات اللازمة للإحاطة بقضية معينة أو موضوع بكامل أبعاده وزواياه .

* البطء ، حيث لاتستطيع نظم المعلومات التقليدية متابعة الواقع السريع للاحداث والمتغيرات.

* التقادم السريع ، نظرا لعدم القدرة على التحديث والتجديد بالسرعة المتوائمة مع سرعة المتغيرات .

* التشتت ، حيث تتوزع المعلومات بحسب القدرة على إنتاجها فى أرجاء التنظيم بطريقة لاتتناسب مع الاحتياجات الحقيقية لها .

فى أوضاع الإدارة التقليدية . فإن نظم إنتاج وتحليل وتوزيع وتحديث المعلومات تنفصل عن واقع الوقت والمتغيرات مما يجعلها قليلة الفائدة وخاصة أنها لاتعبر عن الاحتمالات المستقبلية.

١٠. عدم فعالية نظم التسويق التقليدية

- إن السمة الرئيسية للإدارة التقليدية هى انصرافها عن الاهتمام بالسوق بالقدر المتناسب مع أهميته القصوى كمصدر حقيقى للقيم التى يمكن للإدارة تحقيقها .

- وإن كانت نظم التسويق التقليدية تتناسب بدرجة ما مع متطلبات عصر ما قبل الثورة التكنولوجية ومجتمع المعلومات إلا أنها بالقطع لاتصلح لمواجهة متطلبات العصر الحالى .

> السوق هو المحك الحقيقى للحكم على كفاءة الإدارة من خلال قدرتها على تحديد الشرائح المناسبة من المستهلكين وتقديم منتجات جديرة بالحصول على اهتمامهم واستمراره وتحقيق رضاهم .

ومن أهم سلبيات المنطق التسويقى القديم :

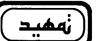
- محاولة بيع ما يتم انتاجه (وليس إنتاج ما يريده السوق).
- طول الفترة الزمنية بين تطوير المنتجات وبين عرضها فى الأسواق (مما يتيح للمنافسين فرصة غزو السوق أولا) .
- توهم أن السوق متحد ومتجانس، ومن ثم لايبدو الاهتمام الكامل بتنويع وتمييز المنتجات بحسب رغبات واهتمام الشرائح السوقية المختلفة .
- انخفاض جرعة المعلومات فى تركيب السلعة أو الخدمة مما يفقدها جانبا هاما من القدرة على كسب العميل .

> لاحظ أن الفارق الجوهرى بين المنطق القديم والجديد فى التسويق هو زيادة جرعة المعلومات فى السلعة .

المبحث الثالث

برامج تطوير الأداء





تمهيد

إن هدف تطوير الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته ، وتحليل العوامل المؤثرة فيه ، والبحث عن الأساليب الفعالة للتحسين والتطوير.

وفلسفة تطوير الأداء التى ندعو إليها تمثل سياسة عامة للمنظمة الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التطوير المستمر لكل العاملين فى المنظمة من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية فى كل مجالات النشاط .

٣ / التحسين المستمر فى الأداء KAIZEN

KAIZEN كلمة يابانية تعنى التحسين المستمر .

ووفقا : للمنهج اليابانى KAIZEN ، فإن تطوير الأداء للمنظمة يتسم بالصفات الآتية :

١ – أن التطوير المستمر مسئولية كل إنسان فى المنظمة ، وليس وقفاً على جماعة أو مستوى إدارى معين .

٢ – أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات Processes ولا يهتم بالنتائج فقط . فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصولا إلى النتائج الأفضل.

٣ – أن KAIZEN هى تحسين الأداء فى كل المجالات الإنتاجية ، التسويقية ، التمويلية ، الإدارية ... إلخ . فالتحسين لا يقتصر على مجال معين ، وإنما يشمل كل مجالات العمل فى المنظمة .

٤ – أن التحسين المستمر وفقاً لهذا النهج هو مسئولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا .

٥ – إن KAIZEN هى توليفة متكاملة من الفكر الإدارى ، ونظم العمل ، وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .

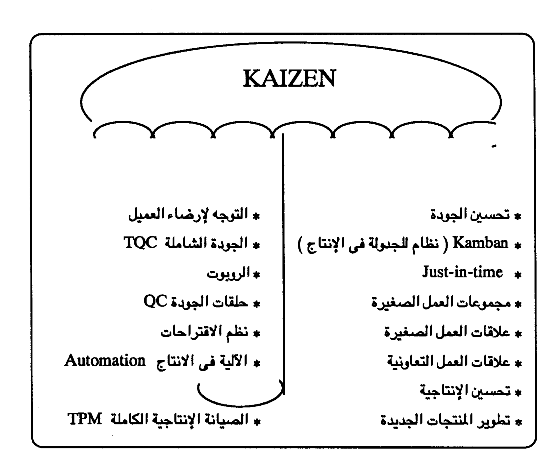
٦ – لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشاكل ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين .

٧ – تعتمد فلسفة KAIZEN على التسليم بأهمية العميل ، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته . فالمستهدف فى النهاية هو العميل . فهى فلسفة customer driven .

٨ – إن KAIZEN عملية مستمرة فى ذاتها ، ولابد أن توليها الإدارة والعاملون اهتماما مستمرا (لايقل عن ٥٠٪ من الوقت) .

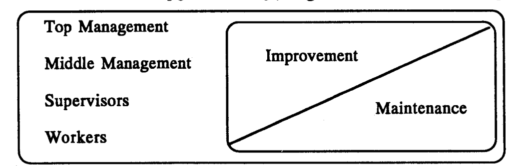
"There will be no progress if you keep on doing things exactly the same way all the time".

ويعبر ماساكى إيماى عن فكرة KAIZEN فى صورة مظلة تحتوى تحتها كثيراً من عناصر وأساليب التحسين المستمر على الشكل الآتى :



إن فلسفة KAIZEN تعتمد على أن واجب الإدارة فى الأساس ينقسم إلى وظيفتين : الصيانة Maintenance ، والتحسين .

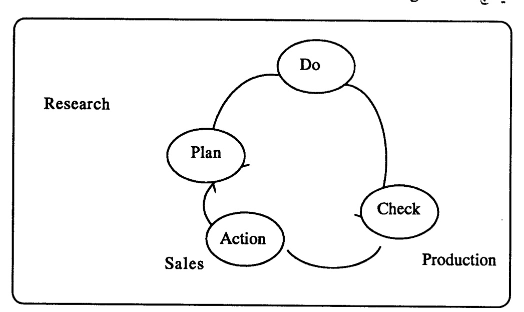
ويقصد بالصيانة [وضع المعايير والمعدلات والتأكد من اتباعها] ويقصد بالتحسين [تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى] .



1. Masaski Imai, KAIZEN, The Key to Japan's Competitive Success, Mcgraw- Hill Co., N.Y. 1986.

من الشكل الســابق نلاحظ أن كل أفـراد الإدارة [العليـا ، الوسطى ، الرؤســاء المباشرين (الملاحظون) له دور فى عملية التحسين] .

والملاحظ أن أفكار KAIZEN تحتوى فلسفة ضبط الجودة ومن أهمها مفهوم «دورة ديمنج» Deming's Code



*** التحسين المستمر فى العمليات هو الأساس**
Process-oriented approach

* إن التحسين المستمر فى العمليات هو الذى يحقق الوصول إلى النتائج . بينما التركيز على النتائج دون الاهتمام بالعمليات قد يؤدى إلى الفشل.

النتائج لا تأتى من فراغ ، بل هى وليدة العمليات

* لذلك فإن تحســين العمليـات يتطلب من المدير الاهتمام بالأمور الآتية فى المنظمة (الإدارة ، القسم ...) :

* الانضباط Discipline

* إدارة الوقت Time Management

* تنمية المهارات

* المشاركة والانتماء من العاملين

* الروح المعنوية للعاملين

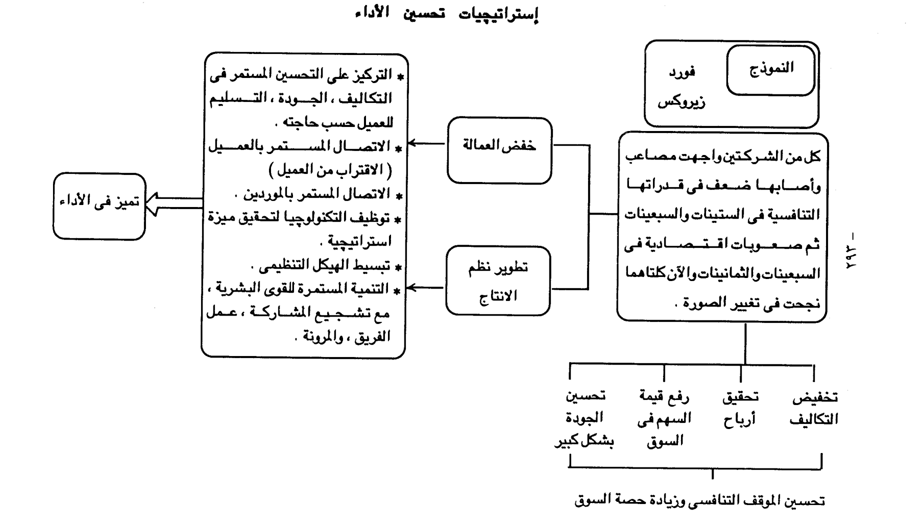
* الاتصال [قنوات الاتصال ومضامينه] .

Process-oriented (KAIZEN) manager is People oriented

والتحســين المســتمر فى العمليات KAIZEN كأســلوب فى الإدارة يختلف عـن « الابتكار - الاختراع » INNOVATION .

إن التحسين المستمر فى الأداء يحقق التفوق والتميز . وإليك نموذجا لنتائج التحسين فى الأداء فى شركتى فورد وزيروكس :

إستراتيچيات تحسين الأداء



٣ / ٢ نموذج

مدخل « إدارة الجودة الشاملة »
لتحسين أداء المنشات

عــن

Qakland J.S.
Total Quality Managament
The route to improvring Performance
Butterworht-Heinemann, Oxford, 1993

الأفكار الأساسية :

* الجودة Quality هى السمة الأساسية للأداء المستهدف ، ومن ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل (Total Quality Management (TQM هى المدخل الطبيعى لتحسين أداء المنشأة .

* الجودة هى أساس الميزة التنافسية لأى منشأة ، ومن ثم فهى الوفاء بمتطلبات العميل Customer وبالتالى فهى تبدأ فى السوق .

* يدور منطق إدارة الجودة الشاملة TQM حول فكرة «سلسلة الجودة» Quality chain التى تربط العميل ومؤدى الخدمة (المورد) وتلك السلسلة توجد فى كل أجزاء المنشأة وبينها وبين عملائها .

* من أجل الوفاء بمتطلبات العميل فى سلسلة الجودة التى تربطه بمورد معين فإنه يتعين القيام بعمليات Processes تستخدم فيها موارد مختلفة Inputs وينتج عنها منتجات محددة outputs . من ثم تصبح إدارة تلك العمليات وفقا لمفاهيم الجودة الكاملة هى حجر الأساس فى تحسين أداء المنشآت .

* الجودة الشاملة هى مسئولية كل شخص فى المنشأة ويجب عليه ممارسة عناصرها الرئيسية وهى :

– راجع الموقف وحدد الأهداف	Evaluate	E
– ضع الخطط لتحقيق الأهداف	Plan	P
– نفذ الخطط	DO	D
– راجع مدى تحقق الأهداف	Check	C
– عدل الخطط (أو الأهداف)	Amend	A

المرتكزات الرئيسية

فى نظام إدارة الجودة الشاملة TQM .

* تحديد العملاء [المستفيدين] واحتياجاتهم ومتطلباتهم Customers .

* وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العملاء Standards .

* الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء بالمعدلات Control .

* توفير الرعاية والدعم والمساندة من الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الكاملة ، وحفز الأفراد وقيادتهم وفقا لمفاهيمها Motivation & Leadership .

* إعطاء الأفراد الصلاحية للعمل من أجل تحسين الجودة Empowerment .

* الالتزام Commitment بمبدأ التحسين المستمر .

* تبنى فلسفة عدم الخطأ Zero errors / defects ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة right first time .

* دعــــم الاتصــــالات وإزالة الحـــــواجـز بين الإدارات والأقسـام وتنمـية عـمل الفريق Teamwork .

Summary

* Identify customer supplier relationships.

* Manage processes.

* Change the culture.

* Improve Communication.

* Show committment.

تكنولوجيا الجودة الشاملة

Total Quality Manegement

يقصد بذلك أن الإدارة تنشئ نظاما متكاملا للسيطرة على كافة العناصر التى تؤثر فى جودة السلع والخدمات المنتجة. وتشمل تلك العناصر الجوانب الفنية ، الإدارية ، الانسانية فى مجالات :

- الإنتاج .
- التسويق .
- الخدمات الإنتاجية .
- الخدمات الإدارية .
- الخدمات المساندة .

تأخذ تكنولوجيا الجودة الشاملة بعين الاعتبار ثلاثة أمور : مصادر الخطر التى تهدد بخفض الجودة ، التكاليف ، العائد وتعمل على منع الخطر وضبط التكاليف وتعظيم العائد .

- **متطلبات تطبيق تكنولوجيا الجودة الشاملة :**

* سياسات واضحة ومعلنة للجودة Quality Policies
* أهداف واضحة ومعلنة للجودة Quality Objectives
* نظام الجودة Quality System

تتكامل هذه المتطلبات الثلاثة فى تعبير :

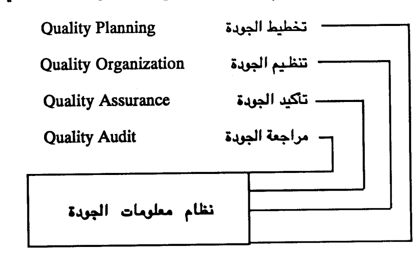
« إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management »

• مجالات إدارة الجودة الشاملة :

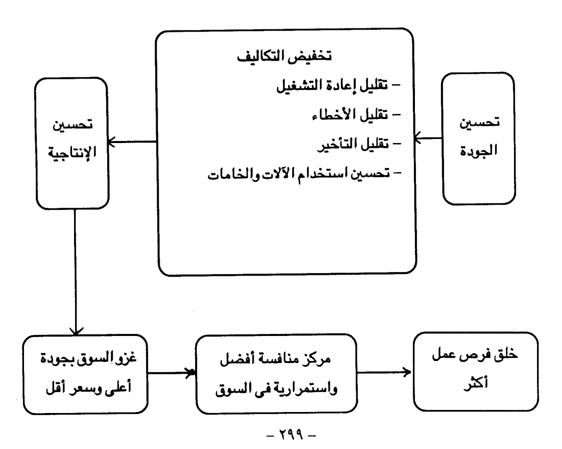
- البحوث التسويقية .
- الأنشطة التسويقية .
- تعميم وتطوير المنتجات .
- الشراء وتدبير احتياجات الإنتاج .
- تخطيط وتطوير العمليات الإنتاجية .
- الإنتاج .
- التفتيش والاختبارات للسلعة أثناء الإنتاج وللمنتج النهائى .
- التعبئة والتغليف .
- التخزين والمناولة والنقل .
- البيع والتوزيع .
- تركيب وتشغيل السلعة .
- خدمات ما بعد البيع .
- الصيانة .
- الهيكل التنظيمى .
- النظم والإجراءات الإدارية .
- الموارد البشرية .
- النظم والإجراءات المالية .
- نظم وإجراءات البحوث والتطوير .

• الدورة الكاملة لإدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق تكنولوجيا الجودة الشاملة يشمل الخطوات المتكاملة الآتية :



ويحدد Deming مزايا الجودة الشاملة كالآتي:



الأربع عشر نقاط الحاسمة :

يحدد Deming أربع عشر نقاط حاسمة في تحقيق الجودة :

١ – الالتزام المستمر بأهداف تحسين المنتجات (السلع والخدمات) .

٢ – الالتزام بتطبيق فلسفة الجودة ورفض المعيب والأخطاء والسلبية .

٣ – التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للمنتجات كوسيلة لتحقيق الجودة ، بل الأفضل العمل على تحسين العملية الإنتاجية ذاتها لمنع الخطأ والعيوب في الإنتاج.

٤ – عدم الاعتماد في قرارات الشراء والتوريد وغيرها على عامل السعر فقط (ليس السعر الأرخص هو الأفضل دائما ، بل الجودة الأعلى هي الأفضل).

٥ – العمل على تحسين وتطوير نظام الإنتاج والخدمات الإنتاجية .

٦ – تأكيد أهمية التدريب في كل مراحل العمل .

٧ – خلق القيادة الإدارية الفعالة القادرة على تطبيق مفاهيم وفلسفة الجودة الكلية .

٨ – استبعاد الخوف من نفوس العاملين وتشجيعهم على السؤال والاستفسار لفهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها .

٩ – إزالة العوائق والموانع التي تفصل بين وحدات التنظيم وتمنع التفاهم والتنسيق والتكامل بينها .

١٠– تجنب الشعارات البراقة وفرض الأهداف على العاملين

(Let People Put up their own) .

١١– تجنب التركيز على الحصص الكمية للانتاج (الإنجاز) وإنما يكون التركيز على الكمية والجودة معا .

١٢– إزالة العوائق التي تعوق العاملين من إجـــادة أعمالهم وتقلل من جودة المنتجات (آلات قديمة ، مواد خام رديئة ، إشراف متدني ...)

١٣- اتباع برنامج جرىء لإعادة تعليم وتدريب الافراد لرفع كفاءتهم باستمرار .

١٤- اتخاذ خطوات تنفيذية للتحول نحو نظام إدارة الجودة الكاملة .

وهناك سبعة أمراض مميتة يحذر منها ديمنج :

١ - عدم الاستمرارية فى أهداف الجودة .

٢ - الاهتمام فقط بتحقيق الأرباح فى الفترة القصيرة .

٣ - تقييم الأداء الفردى والاهتمام بمتابعة انجاز الفرد مما يحطم إمكانيات التعاون وعمل الفريق .

٤ - كثرة تغيير المديرين وعدم استقرار فريق الإدارة .

٥ - الاهتمام فقد بالأرقام الظاهرة وما يمكن قياسه فى أداء المنشأة وإغفال الأهم وهى الأمور غير الظاهرة .

٦ - المبالغة فى النفقات العلاج الطبى للعاملين .

٧ - المبالغة فى نفقات الضمان للسلع المباعة .

النمط الياباني في ضبط الجودة الشاملة :

يؤكد على :

- التحسين المستمر في الجودة فهي عملية مستمرة وديناميكية لا تتوقف ومن ثم ترتفع بالجودة إلى مستويات أعلى باستمرار .

- الجودة هي مسئولية العامل (كل العاملين على مختلف المستويات) وليست وظيفة تقليدية منحصرة في إدارة بيروقراطية تسمى مثلا (إدارة ضبط الجودة) وتنعزل عن العاملين الفعليين .

- مراجعة وضبط الجودة لكل شيء وعلى سبيل الحصر وليس مجرد ضبط ومراجعة الجودة لعينات من الإنتاج أو العمليات ، الجودة الشاملة هي المطلب .

- استخدام مقاييس للجودة واضحة ومرئية وقابلة للقياس ويمكن فهمها وإدراكها حتى من الشخص العادي .

النتيجة لكل هذا هي منع الخطأ	ZERO DEFECT
خفض التكاليف	LOW COST
السيطرة على السوق ونمو القدرة التنافسية	

۳ /۳ نموذج

إعادة هندسة المنشأة
Reengineering the Corporation

عـــن

MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY
HARPER BUSINESS 1993

الأفكار الأساسية

* مبادئ وأساليب الإدارة المعمول بها منذ بدايات الثورة الصناعية لم تعد تتناسب مع مناخ الأعمال المعاصر .

* على الإدارة المعاصرة أن تنبذ وراءها تلك المبادئ والأساليب، وتنطلق فى عملية إعادة بناء كامل (أو إعادة هندسة) للمنشأة بما يتناسب مع معطيات العصر الحالى وأيضا التطورات المستقبلية .

> Business Reengineering means starting all over, starting from scratch

* من أساسيات « إعادة الهندسة» نبذ المفاهيم والقواعد والفروض التى تبنى الإدارة قراراتها على أساسها دون تمحيص ، والبحث عن قواعد وفروض جديدة تناسب العصر .

* تركز « إعادة الهندسة » على مفهوم « العملية Process » وهى تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التى ينتج عنها شىء له قيمة للمستهلك فى النهاية ، ومن ثم فهى تتجاوز التقسيمات التقليدية وتقسيم الأعمال بينها . فهى نظرة تكاملية .

* حجر الأساس فى عملية تقييم الأداء بغرض تحسينه ليس التساؤل عن كيفية الأداء الأسرع أو الأحسن أو الأقل تكلفة، بل السؤال الحقيقى هو « لماذا ؟ » Why.

> من الدروس المستفادة فى عملية تحسين الأداء التساؤل لماذا يتم الأداء أصلا ؟

المشكلة

المشكلة الأساسية التى تسعى نظم تحسين الأداء إلى علاجها تتلخص فى حقيقة بسيطة هى تلك الفجوة بين النتائج المحققة فعلا ، والنتائج التى كانت الإدارة تتمناها .

النتائج المستهدفة ≠ النتائج المحققة فعلا

* أحد الأسباب الرئيسية فى وجود هذه المشكلة هو إعمال مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يتجافى هذا المبدأ مع حقائق الأمور الآن التى تحابى التكامل وتكبير العمل Integration & Job enlargement .

* ليست المشكلة فى تحسين أداء المنشأة الآن « حجم ومستوى الطاقة المتاحة » Capacity ، ولكن المشكلة هى كيفية استغلال هذه الطاقة ومستوى الجودة Quality.

* أهم العوامل التى تدفع الإدارة الآن لإعادة النظر فى أساليبها و« إعادة الهندسة».

هى Three Cs :

– العملاء	Customers
– المنافسة	Competiton
– التغيير	Change

لاحظ أنها تقع فى الغالب فى المحيط الخارجى للمنشأة
External Environment

العناصر الأساسية فى عملية « إعادة الهندسة »

تتكون عملية « إعادة الهندسة » من أربعة عناصر أساسية هى :

– إعادة التفكير فى الأساسيات	Fundamental Rethinking
– إعادة التصميم الجذرى	Radical Redesign
– للعمليات	Processes
– لتحقيق تحسينات باهرة	Dramatic Improvements

وتتسم عملية «إعادة الهندسة» بسمات رئيسية هى :

* التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية .

* الطموح والثورة على القديم .

* كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة .

* الاستخدام الابتكارى لتكنولوجيات المعلومات .

بعض ملامح «إعادة الهندسة»

يترتب على تطبيق مفهوم « إعادة الهندسة » أمور من الأنواع الآتية :

– دمج مجموعة وظائف فى وظيفة واحدة .

– إعطاء العاملين حق اتخاذ القرار .

– إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقى .

– التخلص من التنميط واتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة .

– إعادة توظيف الأعمال فى أفضل الأماكن لها .

– تخفيض أعمال المراجعة والرقابة .

– تخفيض عمليات التدقيق الداخلى بين الإدارات .

– توحيد نقطة الاتصال أو التنسيق فى مدير واحد للعملية .

– تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية .

الشكل الجديد للمنشأة بعد إعادة الهندسة

تتحول المنشأة بشكل واضح نحو واقع جديد هذه ملامحه :

– التحول من التنظيم على أساس إدارات وظيفية (إنتاج ، تسويق ، تمويل ....) إلى فرق تختص بعمليات متكاملة .

From functional departments to Process teams

- تتحول الوظائف من إجراءات بسيطة متكررة إلى أعمال ذات أبعاد مختلفة . أي يتم تكبير وإثراء الوظائف بحيث يقوم الشخص الواحد بعمل له معنى وتظهر نتائجه .

jobs change from simple tasks to multidimensional work

- يتحول الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف والرقابة ، إلى شخص له صلاحية ويتمتع بالقوة الإدارية اللازمة لانهاء الأعمال واتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات .

People's roles change from controlled to empowered

- يتحول الإعداد لشغل الوظائف من التدريب Training إلى التعليم Education .

- يتحول الاهتمام بقياس الأداء (أو تقييم الأداء) من الإجراءات إلى «النتائج» وبالتالي فإن تعويض العاملين لا يتم على أساس كفاءة أداء الإجراءات ، ولكن على أساس تحقيق النتائج المستهدفة .

Focus of performance measures and compensation shifts from activity to results

- يتحول أساس القرار بالترقية والتقدم الوظيفي من الاهتمام بكفاءة الأداء في العمل الحالي إلى العناية بالقدرة على أداء العمل الجديد .

Advancement criteria change-from perfomance to abitity

- تتحول القيم Values الحاكمة للإدارة والموجهة لقراراتها من قيم الحماية Protective إلى قيم الإنتاج والإنجاز Productive .

- ويتحول المديرون من مشرفين Supervisors إلى مدربين Coaches .

– ويتحول الهيكل التنظيمى من الشكل الهرمى إلى الهيكل المسطح from hierarchical to flat .

– يتحول التنفيذيون Executives من مسجلى أرقام قياسية Scorekeepers إلى قادة Leaders .

الدور المعاون لتكنولوجيا المعلومات

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما فى المعاونة على إتمام عمليات « إعادة الهندسة » ويتمثل ذلك الدور بالأساس فيما يلى :

* المعاونة فى القيام بأعمال لم يكن فى الاستطاعة تحقيقها من قبل ، مثلا Teleconferencing .
* المعاونة فى تخيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية (أو لم تحدث بعد) .
* المعاونة على التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة ، والتمكين من الحركة والمرونة .
* المعاونة على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى .

بعض الأمثلة

* قواعد البيانات المشتركة Shared data bases كسرت المفهوم التقليدى بأن المعلومات لا يمكن أن تظهر إلا فى مكان واحد فى أى وقت ، وأصبحت المعلومات متاحة فى ذات الوقت فى كل الأماكن المطلوبة .
* النظم الخبيرة Expert Systems جعلت الأشخاص العاديين قادرين على أداء أعمال متخصصة لا يجيدها عادة إلا الخبراء .
* شبكات الاتصالات Telecommunications networks جعلت فى الإمكان المزج بين المركزية واللامركزية .

* نظم المساندة فى اتخاذ القرارات Decision support systems جعلت اتخاذ القرار جزءا أساسيا فى عمل كل إنسان وليس المديرين فقط .
* نظم الاتصال اللاسـلكى والحاسبات المتنقلة جعلت العاملين فى الأعمال الحقـلية (البيع ، وغيرها) على اتصال دائم بالإدارة دون حاجة إلى إيجاد مقار ثابتة لهم.

THE REENGINEERED CORPORATION

* From Fundamental Departments to Process Teams
* Jops Change From Simple Tasks To Multi - Dimensional Work
* People's Roles Change From Controlled To Empowered
* Job Preparation Changes From TRAINING TO EDUCATION
* Focus Of Performance Measures and Compensation Shifts from Activity To Results
* Advancement Criteria Change From Performance to Ability

* From PROTECTIVE TO PRODUCTIVE.	(Values)
* From SUPERVISORS TO COACHES.	(Managers)
* From HIERARCHIAL TO FLAT.	(Structure)
* From SCOREKEEPERS TO LEADERS.	(Executives)

How to Make it Successful?

1. Get the Strategy striaght first.
2. Lead from the Top.

3. Create a sence of urgency.

4. Redesign from the outside in.

5. Manage your Consultant.

6. Consider Top-down and bottom-up initatives.



المراجــع

1 - Albrecht, K., THE NORTHBOUND TRAIN, AMACOM, AMA, N.Y, 1994.

2 - Badaracco, J. L. Jr., THE KNOWLEDGE LINK, How Firms Compete Through Strategic Alliances, Harvard Business school Press, Boston, Mass., 1991.

3 - Bolman, L. C., and Deal, T., E., REFRAMING ORGANIZATIONS, Jossey-Bass publishers, San Francisco, 1991.

4 - Burrus, D., TECHNO TRENDS, Harper Business, 1993.

5 - Davis S., and Davidson, B., 2020 VISION, Simon & Schuster, N.Y., 1991.

6 - Daivs, S., FUTURE PERFECT, Addison - Wesley Publishing Co., INC., 1987.

7 - Drucker, P. F., INNOVATION AND ENTERPRENEURSHIP PRACTICE AND PRINCIPLES, Perennial Liberary, Harper & Row Publishers., N. Y., 1985.

8 ------------- , THE NEW REALITIES, Perennial Liberary, Herper & Row Publishers, N. Y., 1989.

9 - Eccles, R. G., and Nohria, N., BEYOND THE HYPE, Rediscovering the Essence of Management, Harvard Business School Press, 1992.

10- Forester, T., THE INFORMATION TECHNOLOGY REVOLUTION, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1985.

11- Hammer, M., and Champy, J., REENGINEERING THE CORPORATION, Harper Business, 1993.

12- Handy, C., THE AGE OF UNREASON, Harvard Business school Press, Boston, Mass. 1989.

13- Imai, M., KAIZEN, McGraw- Hill Publishing Co., N.Y., 1986.

14- Keen, P., G.W., SHAPING THE FUTURE, Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1991.

15- -------------., EVERY MANAGER'S GUIDE TO INFORMATION TECHNOLOGY, Harvard Business School Press, Boston Mass., 1991.

16- Leebaert, D., (ed.) TECHNOLOGY 2001, THE FUTURE OF COMPUTING AND COMMUNICATIONS, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1991.

17- Naisbitt, J. & Aburdene, P., MEGATRENDS 2000, William Morrow and co., INC. N.Y., 1990.

18- Mintzberg, H., & Quinn, J. B., THE STRATEGY PROCESS, Prentice-Hall, Inc., 1991.

--------------, RE-INVENTING THE CORPORATION, Warner Books, 1985.

19- Naisbitt, J., GLOBAL PARADOX, William Morrow & Co. INC., N.Y., 1994.

20- Peters, T. J., and Waterman, R. H. Jr., IN SEARCH OF EXCELLENCE, Harper & Row, N.Y., 1982.

21- ------------- , and Austin, N., A PASSION FOR EXCELLENCE. Warner Books, 1985.

22- --------------, LIBERATION MANAGEMENT, Macmillan, London, 1992.

23- -------------, THE TOM PETERS SEMINAR, Vintage Books, N. Y., 1994.

24- Pfeffer, J., MANAGING WITH POWER, Harvard Business school Press, Boston, Mass., 1992.

25- Parahalad, C. K., and Hamel, G., COMPETING FOR THE FUTURE, Harvard Business school Press, Boston, Mass, 1994.

26- Pascale R., T., MANAGING ON THE EDGE, Simon & Schuster, N. Y. 1991.

27- Porter, M. E., COMPETITIVE ADVANTAGE,The Free Press, N. Y., 1985.

28- Quinn, J. B., INTELLIGENT ENTERPRISE, The Free Press, N. Y., 1992.

29- Thompson, J. L., STRATEGIC MANAGEMENT, Chapman & Hall, London, 1990.

رقم الإيداع ٩٥/٣٣٦٠

I. S. B. N 977-215-155